



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TYÖKYKY-TALO YRITYKSEN HENKILÖSTÖSTRATEGIAN TUKENA

Case: Peikko Finland Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Maria Toivanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ala

TOIVANEN, MARIA:

Työkyky-talo yrityksen henkilöstöstrategian tukena
Case: Peikko Finland Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 64 sivua, - liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä käsitellään yrityksen henkilöstöstrategiaa, työkykyä sekä Työkyky-talon rakentumista. Työkyky-talo on Juhani Ilmarisen kehittämä malli, joka kuvaa yksilön työkyvyn rakentumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millainen menetelmä Työkyky-talo on yrityksen henkilöstöstrategian tukemiseksi sekä löytää kehitysehdotuksia työkyvyn parantamiseksi. Case-yrityksenä on Peikko Finland Oy, keskikokoinen metallialan yritys.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan henkilöstöstrategian sisältöä sekä millaisia ominaisuuksia henkilöstöstrategiaa tukevalla menetelmällä tulisi olla. Lisäksi tarkastellaan työkykyä niin yksilön kuin yrityksen näkökulmasta sekä Työkyky-talon rakentumista. Lisäksi tutustutaan syväjohtamiseen, joka on otettu Peikko Finland Oy:ssä johtamisen malliksi.

Empiirisessä osassa tutkitaan, kuinka Työkyky-talon neljä kerrosta tukevat Peikko Finland Oy:n henkilöstöstrategiassa esiin nousseita tavoitteita. Empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia.

Tutkimuksessa ilmeni, että Työkyky-talon neljä kerrosta tukevat Peikko Finland Oy:n henkilöstöstrategian tavoitteita melko hyvin. Suurin osa henkilöstöstrategian tavoitteista pystyttiin sijoittamaan sisällöllisesti Työkyky-talon neljänteen, eli työolojen ja johtamisen kerrokseen. Sen sijaan Työkyky-talo ei tarjonnut tukea rekrytointiin ja tulevaisuuden työvoiman hankkimiseen liittyvissä tavoitteissa. Tutkimuksessa ilmeni myös, että erityisesti esimiestyöskentelyn kehittämiseen on syytä kiinnittää huomiota.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan, kuinka Työkyky-talo tukee yrityksen henkilöstöstrategiaa. Lisäarvoa opinnäytetyölle toi myös selvitys kehityskohteista, joita yrityksen tulisi tulevaisuudessa kehittää henkilöstön työkyvyn edistämiseksi. Koska Työkyky-talo ei tarjonnut tukea rekrytointiin liittyvissä tavoitteissa, on yrityksen syytä löytää rekrytinnin kehittämiseen muita menetelmiä. Kokonaisuudessaan Työkyky-talo tarjoaa osallistavan, järjestelmällisen tavan tukea henkilöstöstrategiaa, mutta täysin aukoton menetelmä se ei ole.

Asiasanat: henkilöstöstrategia, työkyky, Työkyky-talo

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

TOIVANEN, MARIA:

Work ability house as a support for human resource strategy
Case: Peikko Finland Oy

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 64 pages, X appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

This thesis deals with human resource strategy, work ability and the so called Työkyky-talo, the work ability house, which is a work ability model developed by Juhani Ilmarinen. The goal of this thesis was to explore how the work ability house could support the case company's human resource strategy. The case company in this study is Peikko Finland Oy, which is a medium-sized company in metal industry.

The aim of the theoretical part of this thesis is to introduce the common contents of human resource strategy and to discuss what kind of features its support system should have. This part of the thesis also includes theory about work ability and the work ability house. Furthermore, the theoretical part explores the Deep lead® leadership model, used in Peikko Finland Oy.

The empirical part of this thesis presents a qualitative survey. Namely, the empirical part explores how the work ability meets development needs of the case company's human resource strategy. The study method was observation.

The results show that the four layers of the work ability house support Peikko Finland Oy's human resource strategy quite well. Most of the human resource strategy's goals can be placed into the work ability house's fourth layer, which deals with working conditions and leadership. However, the work ability house did not offer any support to recruitment. In this study, it was also found out that Peikko Finland Oy should pay more attention to managers' management skills and communications.

The aim of this thesis was to find how the work ability house, a work ability method, could support human resource strategy. As an added value the study also identified some important development needs which affect work ability. Because the work ability house does not offer any support for recruitment, the case company has to find another method to develop its recruitment systems. In conclusion, the work ability house offers a participatory, systematic method to support human resource strategy, but it is not totally all-inclusive.

Key words: human resource strategy, work ability, work ability house

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	5
1.2	Tutkimusmenetelmät	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	HENKILÖSTÖSTRATEGIA	10
2.1	Henkilöstöstrategian sisältö	10
2.1.1	Johtamisen kehittäminen	11
2.1.2	Osaamisen kehittäminen	14
2.1.3	Palkitseminen ja motivoiminen	17
2.1.4	Rekrytointi	19
2.1.5	Tavoitteiden määrittely	20
2.1.6	Työhyvinvointi	21
2.2	Henkilöstöstrategian strateginen toteuttaminen	23
3	TYÖ- JA TOIMINTAKYKY JA TYÖKYKY-TALO	26
3.1	Työ- ja toimintakyky yrityksen näkökulmasta	26
3.2	Työ- ja toimintakyky yksilön näkökulmasta	29
3.3	Työkyky-talon rakentuminen	31
3.3.1	Terveiden ja toimintakyvyn kerros	32
3.3.2	Osaamisen kerros	33
3.3.3	Arvojen, asenteiden ja motivaation kerros	34
3.3.4	Työn kerros	34
3.4	Työkyky-talon ja henkilöstöstrategian yhteen sovittaminen	35
4	CASE: PEIKKO FINLAND OY	38
4.1	Peikko Finland Oy:n esittely	38
4.2	Peikko Finland Oy:n henkilöstöstrategia	39
4.3	Työkyky-talo henkilöstöstrategian tukena – projekti	42
4.4	Työkyky-talon kytkeminen henkilöstöstrategiaan	44
4.5	Tutkimusaineisto	46
4.6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	53
5	YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	59

1 JOHDANTO

Tunnettu yhdysvaltalainen liiketaloustieteen professori Dave Ulrich aloittaa luentonsa usein kysymyksellä: ”Jotta yrityksenne olisi kilpailukykyinen, mihin liiketoiminnan haasteisiin yritysjohton tulisi kiinnittää huomiota?” Toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista riippumatta vastaus on aina sama: jatkuvasti muuttuvilla, kansainvälistyvillä ja teknologisesti huimaa vauhtia eteenpäin kehittyvillä markkinoilla pärjätäkseen yritykset tarvitsevat yhä osaavampaa organisaatiota ja henkilöstöä. (Ulrich 2007, 19–33.)

Yrityksen kilpailukyky on perinteisesti määritelty markkinaosuutena, palveluiden laatuna ja asiakastyytyväisyytenä. Viimeisten vuosikymmenien aikana on ryhdytty huomioimaan enemmän myös yrityksen osaamista ja kykyä sopeutua markkinoiden ja teknologian muutoksiin. (Mäkelin & Vepsäläinen 1995, 4.) Erityisesti tietointensiivisen sektorin yksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä on osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 232).

Loppujen lopuksi ratkaisevin tekijä yrityksen kilpailukyvyn kannalta on henkilöstö ja sen osaaminen (IBM 2012; Ulrich 2007, 20–39). Yritys määrittelee liiketoimintastrategian, jonka avulla määritellään henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategia sisältää ne pääteesit ja kriittiset toimenpiteet, joilla varmistetaan osaavan henkilöstön hankinta ja sitouttaminen. (Viitala 2007, 61.)

Osaaminen ja uusien asioiden oppiminen ei ole itsestään selvyys. Juuti & Vuorela (64–65, 2002) vahvistavat, että osaamisen kehittäminen edellyttää yksilön ja työympäristön hyvinvointia. Oppimisen edellytyksiä ovat oppimista tukeva, avoin työilmapiiri, tehokas tiedonkulku ja kannustava palkitsemisjärjestelmä (Viitala 2006, 40). Työkyvystä huolehtiminen tukee yksilön ja organisaation osaamista, mikä puolestaan on tärkeä kulmakivi yrityksen kilpailukyvyn kannalta.

Työkykyyn vaikuttavat monet asiat, kuten esimerkiksi työn joustavuus, esimiestyöskentely ja työn kuormittavuus. Juhani Ilmarisen kehittämä Työkyky-talo kuvaa työhyvinvoinnin rakentumista ja siihen vaikuttavia työn ulkopuolisista asioista. (Hyvä työ – pidempi työura 2012, 4-6.)

Työkyky-talo rakentuu neljästä eri kerroksesta. Alimmaisena on terveyden ja toimintakyvyn kerros, toisena osaamisen kerros, kolmantena arvojen ja asenteiden kerros ja neljäntenä työn ja johtamisen kerros. Työkyky-taloon vaikuttavia, työn ulkopuolisia tekijöitä ovat perhe, ystävät, lainsäädäntö, poliittiset päätökset ja globalisaatio. (Hyvä työ – pidempi työura 2012, 4-6.)

Yrityksen henkilöstöstrategiassa määritellään yrityksen kilpailukyvyn kehittämisen keinot henkilöstöjohtamisen osalta (Viitala 2007, 61). Karkeasti voidaan todeta, että henkilöstöstrategian perimmäisenä tavoitteena on yrityksen tuottavuuden maksimointi. Siksi henkilöstöstrategiaa on vaikeaa yhdistää suoraan yksilön työ- ja toimintakykyyn, joka pohjautuu hyvin erilaisiin asioihin. Yksilön työkyvyn taustalla vaikuttavat vahvasti psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset tarpeet (Työterveyslaitos 2012c).

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Kun henkilöstöstrategia on laadittu huolella yrityksen toiminta-ajatusta ja liikestrategiaa tukien, voidaan sen avulla edistää yrityksen henkilöstöstrategista toimintaa ja näin tukea yrityksen kilpailukykyisyyttä. Yrityksen on osattava tunnistaa ne osaamisen alueet, jotka muodostavat strategisen kilpailuedun. Näitä ydinosaamisalueita tulee myös suojella, vaalia ja kehittää jatkuvasti. Henkilöstöstrategiassa pyritään luomaan toimintakeinoja edellä mainittujen asioiden varmistamiseksi. (Viitala 2006, 81–83.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Työkyky-talon soveltuvuutta yrityksen henkilöstöstrategian tavoitteiden tukemiseen. Opinnäytetyö on tehty henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys jakautuu kahteen alakysymykseen. Pääkysymys ratkeaa, kun saadaan vastaukset alakysymyksiin.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Millainen menetelmä Työkyky-talo on yrityksen henkilöstöstrategian tavoitteiden tukemisessa?

Opinnäytetyön alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitä osa-alueita henkilöstöstrategia sisältää ja millaisia piirteitä henkilöstöstrategian tukemiseen käytettävällä menetelmällä tulisi olla?
- Miten Työkyky-talon neljä eri kerrosta tukevat henkilöstöstrategiaa?

Työnantajat voidaan karkeasti jakaa kahteen sektoriin, julkisiin ja yksityisiin. Yksityisellä sektorilla toimivat yritykset, julkisella sektorilla valtio ja kunnat. Yksityinen sektori toimii markkinaehtoisesti ja tavoittelee toiminnallaan voittoa, kun taas julkisen sektorin toimintaa ylläpidetään verovaroin. Julkinen sektori ei tavoittele toiminnallaan voittoa. (Suomen kuluttajaliitto 2011.)

Yksityisellä sektorilla toimialat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: teollisuuteen, kauppaan ja palveluihin. Teollisuusyritykset työllistivät eniten (24 %) kaikkien yritysten henkilöstöstä (Tilastokeskus 2010). Teollisuuden aloja ovat muun muassa ajoneuvo-, biotekniikka-, konetekniikka-, metsä- ja rakennustekninen teollisuus (Euroopan komissio 2012.) Tämä opinnäytetyö on rajattu teknologiateollisuuteen ja edelleen kone- ja metalliteollisuuteen, sillä se työllistää eniten ihmisiä Suomessa, noin 125 000 henkilöä. (Teknologiateollisuus.)

Yrityksen voidaan jakaa henkilöstön perusteella kolmeen ryhmään: pieniin, keskisuuriin ja suuriin yrityksiin. Keskisuuriin yrityksiin kuuluvat yritykset työllistävät alle 250 henkilöä. (EUR-Lex 2003.) Case-yrityksessä, eli Peikko Finland Oy:ssä, työskentelee Suomessa noin 230 henkilöä, joten työ rajataan koskemaan keskisuuria kone- ja metalliteollisuuden yrityksiä. Peikko Finland Oy on yksityisen sektorin kone- ja metallialan yritys, joten se soveltuu rajauksen piiriin.

Opinnäytetyö on tehty Peikko Finland Oy:n toimeksiannosta. Yritys haluaa nähdä, onko Työkyky-talo toimiva menetelmä henkilöstöstrategian tukemiseen, vai ovatko molemmat käsitteet erillisiä kokonaisuuksia niin, ettei Työkyky-taloa voida hyödyntää henkilöstöstrategian toimintasuunnitelmien tukena. On mielenkiintoista nähdä, tukevatko nämä käsitteet toisiaan. Opinnäytetyöntekijä sai ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista informatiivisen katsauksen työkyvyn ja –hyvinvoinnin rakentumiseen osallistuttuaan Hyvä työ – pidempi työura- hankkeen fasilitaattorivalmennukseen Helsingissä 31.5.2012.

Yrityksessä käynnistettiin kesäkuussa 2012 ”Työkyky-talo henkilöstöstrategian tukena”-projekti, jonka tarkoituksena on sekä edistää henkilöstön työkykyä, että tehdä toimintasuunnitelmia yrityksen henkilöstöstrategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektiin valittiin projektiryhmä, johon kuuluu sekä työnantajan että henkilöstön edustajia. Projekti jatkuu yrityksessä edelleen. Opinnäytetyöntekijä osallistui projektin käynnistämiseen projektin vetäjän ja fasilitaattorin roolissa.

Työkyky-talon malli (kuvio 5) kuvaa yksilön työkyvyn rakentumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Koska yrityksen henkilöstöstrategia ei ota kantaa työn ulkopuolisiin vaikuttajiin (perhe, ystävät, kulttuuri, lait, globalisaatio), rajataan nämä vaikuttajat pois tässä opinnäytetyössä. Kuitenkin, koska Peikko Finland Oy toimii metalliteknologiateollisuudessa, jossa teknologian kehittyminen on merkittävässä roolissa yrityksen toimintaa, on teknologian kehittymistä sivuttu opinnäytetyössä. Teknologian kehittyminen ja uusien innovaatioiden luominen edellyttää vahvaa osaamista sekä osaamisen kehittämistä.

Syväjohtaminen on valittu kirjallisuuskatsauksessa yhdeksi osa-alueeksi, koska se on tavoitteellista vuorovaikutusjohtamista, joka liittyy vahvasti henkilöstöstrategiaan ja johtamisen kehittämiseen. Aiheen käsittely on oleellista myös case-yrityksen kannalta, sillä syväjohtaminen on valittu Peikko Finland Oy:ssä johtamismenetelmäksi. Yrityksessä on vuodesta 2006 lähtien järjestetty valmennusryhmiä. Valmennusryhmät on tähän mennessä kohdistunut yrityksen esimiehiin, asiantuntijoihin ja asiakaspalvelussa työskenteleviin henkilöihin. Valmennusryhmät yrityksessä jatkuvat edelleen niin, että pääsääntöisesti käynnistetään yksi valmennusryhmä vuosittain. (Lähteenmäki 2012.)

Valmennuksen aikana jokainen saa oman johtamisprofiilinsa, jonka antavat alaiset, vertaisryhmä tai esimiehet. Profiilit kerätään valmennuksen aikana kaksi kertaa. Tämän jälkeen käydään läpi palautteet valmennettavasta ja pohditaan, kuinka yksilö voi kehittää itseään ja omaa vuorovaikutustaan. (Nissinen 2004, 69–70, 79.)

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoriaosuus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Teoriaosuudessa käsitellään henkilöstöstrategiaa ja työ- ja toimintakykyä sekä alan kotimaisen että ulkomaisen kirjallisuuden avulla.

Opinnäytetyön empiirinen osuus (case-osa) on toteutettu kvalitatiivisena tapaus-tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu usein haastatteluihin ja havaintoihin. Tutkimusaineisto on usein määrältään pieni ja siinä pyritään laadukkuuteen ja monipuolisuuteen. Tutkimuksen aineisto analysoidaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivinen tutkimus aloitetaan ”puhtaalta pöydältä” ilman ennakkoasetelmuksia tai määritelmiä. On yleistä, että kvalitatiivisen tutkimuksen teoria rakennetaan empiirisestä aineistosta lähtien, niin sanotusti alhaalta ylös. Koska kvalitatiivinen tutkimusaineisto ei lopu koskaan, on aineiston rajaaminen tärkeää. (Eskola 2003, 16–19.)

Vastaavasti kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisessä asemassa ovat aikaisemmat teoriat ja johtopäätökset aikaisemmista tutkimuksista sekä yleispätevät syy-seuraussuhteet (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 130–131). Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto pohjautuu havainnointiin, jonka avulla aihetta pystytään tutkimaan monipuolisesti ja tarkasti. Myöskään aikaisempia teorioita Työkyky-talon soveltuvuudesta henkilöstöstrategiaa tukevaksi menetelmäksi ei ole. Näiden perustelujen pohjalta voidaan todeta, ettei kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö tukisi opinnäytetyötä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu viidestä pääluvusta (kuvio 1). Ensimmäisen luvun muodostaa johdanto ja tutkimuksen perustiedot. Johdannossa tutustutaan henkilöstöstrategiaan, työ- ja toimintakykyyn sekä Työkyky-taloon ja niiden yhdistämisestä toisiinsa. Tämän jälkeen seuraa tutkimuksen rajaukset, tavoitteet ja tutkimusmenetelmät.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Toisessa luvussa keskitytään henkilöstöstrategiaan. Luvussa käsitellään henkilöstöstrategiaan vaikuttavia tekijöitä sekä henkilöstöstrategian osa-alueita. Tarkastelun kohteena on erityisesti löytää keinoja työ- ja toimintakyvyn tukemiseen.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan työ- ja toimintakykyä sekä yrityksen että yksilön näkökulmasta. Yksilön näkökulmassa esitellään myös työhyvinvointia kuvaava Työkyky-talo ja sen rakentuminen. Tarkastelussa ovat erityisesti Työkyky-talon neljä kerrosta ja kuinka ne tukevat yrityksen henkilöstöstrategiaa.

Neljäs luku sisältää empiirisen osuuden. Luvussa esitellään kohdeyritys, yrityksen henkilöstöstrategia ja kuinka Työkyky-talo tukee yrityksen henkilöstöstrategiaa.

Viidennessä luvussa on opinnäytetyön yhteenveto, jossa kerrataan opinnäytetyön tavoite ja sen toteutuminen. Lisäksi se sisältää kehitysehdotuksia, jatkotutkimusideoita sekä opinnäytetyön arvioinnin.

2 HENKILÖSTÖSTRATEGIA

Strategialla tarkoitetaan yleisesti suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä. Yritystasolla strategia voidaan jakaa kolmeen tasoon: yritysstrategiaan, liiketoimintastrategiaan ja operatiivisen tason strategioihin. Yritysstrategiassa yritys määrittelee, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana. Liiketoimintastrategia puolestaan määrittelee millä keinoilla yritys menestyy valitsemillaan liiketoimintamarkkinoilla. Operatiivisen tason strategioilla, eli niin sanotuilla toiminnallisilla strategioilla, yritys laatii ne toimet, joiden avulla liiketoimintastrategia toteutetaan. Henkilöstöstrategia on yksi operatiivisen tason strategioista. (Viitala 2007, 61.)

Henkilöstöstrategia pohjautuu yritysstrategiaan. Yhteensopivuusajattelun (matching strategic HRM model) mukaan henkilöstöstrategian tulisi olla samassa linjassa liiketoimintastrategian kanssa. Siksi henkilöstöstrategiaa laadittaessa on huomioitava olennaisesti yrityksen toiminnan lähtökohdat, pitkän aikajänteen suunnitelmat sekä yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa henkilöstön ikärakenne ja osaaminen, ulkoisia tekijöitä taas esimerkiksi toimialan kehitysnäkymät. Henkilöstöstrategian voidaan sanoa olevan loogisen päättelyketjun tulosta. (Armstrong 2001, 40–41.)

Armstrong (2001, 28) kertoo, että jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yrityksen on tarvittaessa pystyttävä muuttamaan omaa toimintatapaansa. Siksi myös strategisen suunnittelun on joustettava muutostilanteiden alla. Viitala (2007, 61) kuitenkin muistuttaa, että strategiset suunnitelmat, henkilöstöstrategia mukaan lukien, ovat yrityksen toiminnan peruspilareita, jotka säilyvät vuosia suunnitellun kaltaisina.

2.1 Henkilöstöstrategian sisältö

Henkilöstöstrategia sisältää ne suuntaviivat, joiden avulla varmistetaan liiketoimintastrategian onnistuminen. Henkilöstöstrategian osa-alueita ovat rekrytointi, osaamisen kehittäminen, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen ja motivointi, hyvinvointiin liittyvät asiat sekä johtamisen kehittäminen. (Viitala, 2007. 22.) Kuviossa 2 on esitelty henkilöstöstrategian osa-alueet.



Kuvio 2. Henkilöstöstrategian osa-alueet (Viitala 2007, 22).

Ulrich (2007, 238–240) täydentää, että henkilöstöstrategian avulla yritys määrittelee henkilöstötoiminnon tuottaman lisäarvon yrityksen liiketoiminnalle. Henkilöstöstrategian yhtenä osa-alueena voi olla myös määritelmä siitä, missä tärkeysjärjestyksessä eri henkilöstöstrategian toimintoihin tulee panostaa. Yritykset rakentavat henkilöstöstrategioitaan entistä innovatiivisemmin ja persoonallisemmin.

2.1.1 Johtamisen kehittäminen

Henkilöstöstrategiaan liittyy olennaisesti henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään kuuluu niin yrityksen perusrakenteiden johtaminen kuin henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen. Henkilöstöjohtaminen toimii linkkinä työntekijöiden ja yritysten prosessien välillä. Koska henkilöstöjohtamisen ammattilaiset toimivat sekä johdon strategisena kumppanina että henkilöstön kehittäjänä, on tasapainon säilyttäminen usein haastavaa. (Ulrich 2007, 47–71.)

Yrityksen menestymiseen vaikuttaa olennaisesti kyky suurempaan tehokkuuteen kuin kilpailijoilla. Tehokkuudella tarkoitetaan sitä, kun tietyillä panoksilla saadaan aikaan mahdollisimman suuria tuloksia. Tehokkuuteen vaikuttaa olennaisesti henkilöstön kyky työskennellä tehokkaasti. Myös töiden tehokas organisointi ja johtaminen vaikuttavat tehokkuuteen. Henkilöstö koostuu yksilöistä, joiden joh-

tamisessa on huomioitava yksilön arvot, asenteet ja motivaatiot. (Österberg 2009, 112–115.)

Johtaminen on kokenut viimeisten vuosikymmenten aikana suuria muutoksia. Entinen käskemisen ja valvomisen aika on pitkälti ohitse, kun taas tilalle on tullut jatkuva muutos. Erityisesti muutostilanteissa johtajan rooli on suuri ja tärkeä. Henkilöstö tarvitsee johtajan, joka luo järjestyksen kaaokseen, osoittaa päämääriä ja suuntaa sekä tärkeysjärjestyksiä asioille. (Viitala 2006, 295–297.)

Johtajan ja hänen johdettaviensa välistä suhdetta käsitellään usein esimiestyönä tai – toimintana. Vaikka koulutukseen ja asiantuntijuuteen perustuva tasa-arvo on lisääntynyt työpaikoilla, voidaan edelleen puhua esimies-alaisuudesta. Esimiehillä on asemaan perustuva valta esimerkiksi resursseihin, tiedon hallintaan sekä muihin organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin. (Viitala 2006, 295–297.)

Esimiestyöskentely ja töiden johtaminen vaikuttaa olennaisesti työilmapiiriin. Esimiehen tehtävänä on antaa tarvittavat välineet työskentelyyn, luoda avoin työilmapiiri sekä kannustaa ja tukea alaisiaan. (Österberg 2009, 113–115.) Excenta Oy:n (2011) teettämän tutkimuksen mukaan esimiesten rooli työhyvinvoinnin edistämässä on noussut entistä tärkeämmäksi.

Kari Neilimo (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 25–26) toteaa, että huono esimiestyö ei johdu oman alan heikosta hallinnasta, vaan ihmisten johtamisesta. Neilimon mielestä hyvällä johtajalla on hyvä moraali ja etiikka sekä kunnollinen arvopohja. Myös karismaattisuus on tärkeä osa esimiestyötä. Karisman voi saavuttaa esimerkiksi oman alansa erinomaisella hallinnalla tai esimerkillisellä toiminnalla.

Neilimo (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 26) painottaa, että hyvä esimies on luotettava ja kohtelee kaikkia tiimin jäseniä tasa-arvoisesti. Esimiehen on osattava kannustaa alaisiaan ja iloita alaistensa onnistumisista.

Henkilöstöstrategiassa käsitellään usein johtamisen ja esimiestyön kehittämistä. Johtamisen kehittämiseen on kehitetty erilaisia ratkaisuja ja palveluita. Esimerkiksi erilaisia leadership coaching ja johtamisen kehittäminen-palveluita tarjoavia yrityksiä löytyy runsaasti (Työterveyslaitos 2012b). Tästä voidaankin päätellä,

että yritykset ovat todella ymmärtäneet esimiestyön ja johtamisen merkityksen osana liiketoiminnassa onnistumista.

Johtamisen malleja on useita. Syväjohtamisen perusajatuksena on, että johtamista opitaan. Syväjohtaminen antaa oppimismallin, jonka avulla johtamista voidaan kehittää. Oppimisen kohteena ovat erityisesti vuorovaikutustaidot ja käyttäytyminen. Ihmisen omalla asenteella on syväjohtamisessa tärkein merkitys: ilman myönteistä asennetta ei saavuteta oppimistuloksia. Kukaan ei ole eikä tule täydelliseksi, mutta oppimisen tieltä voi löytää itsestään uutta osaamista. (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 11.)

Syväjohtamisessa parhaat vuorovaikutuskäytännöt on koostettu ihmisten omista kokemuksista. Riippumatta kulttuurista, organisaatiosta tai muista tekijöistä ihmiset kuvailevat hämmästyttävän samankaltaisesti omasta mielestään parhaan esimiehen tai johtajan elementit. Syväjohtamisen tärkeimmät ulottuvuudet ovat luottamuksen rakentaminen, yksilöllinen kohtaaminen, inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi. Sisällöllisesti syväjohtaminen on siis tiivistys tavoittelemisen arvoisesta johtamiskäyttäytymisestä, jonka kulmakivet löytyvät jokaisen ihmisen menneisyydestä. (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 14–15; Nissinen 2004, 33.) Taulukossa 1 on kuvattu erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimpiä piirteitä.

AMMATTITAITO	
Luottamuksen rakentaminen <ul style="list-style-type: none"> • Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus • Rehellisyys • Pitää sanansa ja lupauksensa • Osaa tehdä päätöksiä • Toimii johdonmukaisesti • Kantaa vastuunsa kaikissa tilanteissa • Toimii rohkeasti 	Inspiroiva tapa motivoida <ul style="list-style-type: none"> • Hahmottaa kokonaisuuden • Selkeät, haastavat tavoitteet • Laittaa itsensä likoon, on innostunut • Osaa kannustaa ja palkita • Huumorin käyttö • Pyrkii löytämään positiiviset seikat
OMA ESIMERKKI	
Älyllinen stimulointi <ul style="list-style-type: none"> • Jakaa vastuuta • Antaa tilaa ja toimintavapautta • Ei jätä yksin, ”sparraa” • Palaute toimii kahteen suuntaan • Ei tarvitse olla aina samaa mieltä • Rohkaisee ideoimaan • Myöntää omat virheensä • Näkee virheet oppimismahdollisuutena 	Yksilöllinen kohtaaminen <ul style="list-style-type: none"> • On aidosti kiinnostunut ihmisistä • Osaa kuunnella • On helposti lähestyttävä • Pitää huolta alaisistaan • On läsnä ja viihtyy ihmisten parissa • Tuntee alaisensa • Hyväksyy ihmisten erilaisuuden

Taulukko 1. Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet (Nissinen 2004, 33).

Edellä mainittujen ulottuvuuksien lisäksi syväjohtamiseen liittyy kontrolloiva ja passiivinen käyttäytyminen. Kontrolloiva johtaja ei luota alaisiinsa eikä palkitse heitä hyvistä suorituksista. Passiivinen johtaja työskentelee omissa oloissaan eikä ole kiinnostunut työympäristössään tapahtuvista asioista. (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 15.)

2.1.2 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen ovat yrityksen kilpailukyvyn kannalta olennaisia asioita (IBM 2012). Hyvänkin tuotteen tai palvelun suosio voi romahdtaa, mutta osaavan henkilöstön avulla yritys pystyy tuomaan tilalle uusia, innovatiivisia hyödykkeitä.

Kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta yrityksen ydinosaamisen tunnistaminen ja sen vaaliminen ovat elintärkeitä. Ydinosaaminen on yrityksen strategista osaamista, jonka varaan kilpailuedut ja koko strategia rakennetaan. Ydinosaaminen on koko organisaation osaamista, ei vain yhden tai muutaman ihmisen tietoja tai taitoja. Ydinosaaminen liittyy usein yrityksen toimintamalleihin, prosesseihin, palveluihin tai tuotteisiin. (Kehusmaa 2010, 84–85.)

Koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, asiakkaiden vaatimukset ja sitä kautta henkilöstön osaamistarpeet muuttuvat. Osaamisen kehittämällä pyritään siihen, että työntekijälle annetaan mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoaan ja laajentaa osaamistaan. Mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoaan on nykyisin yhä tärkeämpi valintakriteeri työnantajan valinnassa. Mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan myös lisää työhön sitoutumista sekä työmotivaatiota. Näin ollen osaamisen kehittäminen on sekä työntekijän että työnantajan edun mukaista. (Viitala 2007, 170; Österberg 2009, 129–130.)

Teknolוגiateollisuudessa osaamisen kehittäminen ja uusien, innovatiivisten palveluiden ja tuotteiden tarjoaminen asiakkaille on yritysten tärkein kilpailukeino. Yritysten on pystyttävä tarjoamaan asiakkailleen uusia, arvoa lisääviä ratkaisuja. Suomalaisten teknologiayritysten menestys kansainvälisillä markkinoilla perustuu usein kykyyn yhdistää eri teknologioita toisiinsa. Tällaisella luovuudella saadaan aikaan aivan uudenlaisia tuotteita ja palveluita. (Turunen 2012, 14; Nykänen 2012, 19.)

Vastuu oman osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta on ensisijaisesti henkilöllä itsellään. Yritys voi kuitenkin asettaa oppimisedellytyksiä, tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön kehittämismenetelmiä on tarjolla runsaasti. Kehittämismenetelmät voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. (Kauhanen 2009, 153–155.) Taulukossa 2 on kuvattu erilaisia henkilöstön kehittämismenetelmiä.

Työpaikalla toteutettavat oppimisen keinot	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat oppimisen keinot
<ul style="list-style-type: none"> • Sijaisuudet • Työkierto • Projektityöskentely • Työn laajentaminen • Työn rikastaminen • Vastuulliset erityistehtävät • Perehdyttäminen • Mentorointi • Jokapäiväinen johtaminen (esim. kehityskeskustelut) 	<ul style="list-style-type: none"> • Opintokäynnit • Ammattikirjallisuus • Itseopiskeluohjelmat • Oppilaitosopiskelu • Lyhyet koulutusorganisaation kurssit • Monimuoto-opiskeluohjelmat (esim. verkko-opiskelu)

Taulukko 2. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2011, 155).

Osaamisen kehittämisen tarpeet ovat vahvasti riippuvaisia henkilön oppimishalukkuudesta sekä hänen työtehtävästään. Asiantuntijatehtävissä työskentelevä henkilö tarvitsee jatkuvaa kouluttamista (Myllyoja 2012, 64). Toisaalta taas henkilö, jonka työtehtävät ovat pysyneet muuttumattomina vuosia, ei välttämättä tarvitse koulutusta yhtä usein.

Vaikka tarjolla on uusia koulutusmenetelmiä ja tekniikoita, on perinteinen mentorointi-menetelmä usein koettu tehokkaimmaksi koulutusmenetelmäksi. Myös jokapäiväinen työssä oppiminen ja vanhan tiedon soveltaminen uusissa työtehtävissä ovat konkreettisia ja tehokkaita oppimiskeinoja. Kokeileva työssä oppiminen tapahtuu usein ilman, että yksilö tiedostaa oppimistaan. (Myllyoja 2012, 64; Ete-läpelto, Collin & Saarinen 2007, 202–204.)

Työpaikan sisällä toteutettavat oppimisen keinot tähtäävät usein henkilöstön moniosaamisen kehittämiseen. Moniosaaminen lisää yrityksen joustavuutta. Henkilöt, jotka hallitsevat monia eri työvaiheita ja – pisteitä, ovat usein yrityksen avainhenkilöitä. Mahdollisuus laajentaa omia osaamisalueitaan lisää myös henkilöstön sitoutumista, parantaa organisaatiokulttuuria ja jopa parantaa asiakaspalvelun laatua. (Armstrong 2001, 543-544.)

Työpaikan ulkopuolella toteutettavat oppimisen keinot puolestaan pyrkivät tuomaan yritykselle uutta osaamista. Uusi osaaminen on avainasemassa erityisesti

teknologiateollisuudessa, jossa osaaminen vanhenee nopeasti. Ulkoisen koulutuksen hyöty on myös siinä, että yrityksen edustajat saavat kuulla ja vaihtaa näkemyksiään muissa yrityksissä työskentelevien kollegojen kanssa. (Viitala 2006, 271–273.)

2.1.3 Palkitseminen ja motivoiminen

Henkilöstön motivointi on yksi henkilöstöstrategian tärkeimmistä osa-alueista. Taloussanomien (Taloussanomat 2007) tekemän yritysjohtajakyselyn mukaan henkilöstön motivointi on tärkein yrityksen menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Henkilöstöstrategian tavoitteena on luoda toimiva ja oikeudenmukainen motivointi- ja palkitsemisjärjestelmä (Österberg 2009, 151–153).

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan halua käyttää omia kykyjään, kokea onnistumisia ja kehittää osaamistaan. Ulkoisia motivaatioita ovat esimerkiksi rahalliset korvaukset ja työsuhte-edut. (Österberg 2009, 151–153.) Ei riitä, että yritys tuntee henkilöstönsä keskimääräisen motivaation. Yrityksen on tiedostettava eri-ikäisten ja eri sukupolviin kuuluvien sekä eritasoisen koulutuksen saaneiden motivaatio. (Kauhanen 2009, 174.)

Palkitsemiskeinot voidaan kahteen osaan: taloudellisiin palkitsemiskeinoin ja aineettomiin palkitsemiskeinoin. Taloudellisiin palkitsemiskeinoin kuuluvat rahapalkka (suora palkitseminen) ja erilaiset työsuhte-edut (epäsuora palkitseminen). Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi itsensä kehittäminen, sosiaaliset palkkiot, sosiaaliset suhteet ja julkinen arvostus. (Viitala 2007, 144–146.)

Kauhanen (2009, 119) toteaa rahapalkan kannustavuuden perustuvan siihen, että sen avulla ihminen voi tyydyttää monia tarpeitaan. Rahalla tyydytetään paitsi työntekijän perustarpeet, myös arvostuksen ja vallan tarpeet. Kun palkka sidotaan työsuoritukseen, siitä tulee suorituksen mitta. Näin se voi lisätä myös sisäistä motivaatiota. Palkka on tärkeä kannuste pienituloisille työntekijöille, mutta myös suurituloisille toimihenkilöille ja johdolle. Suurituloiset henkilöt tyydyttävät palkalla pätemisen tarvettaan.

Työsuhde-eduista tyypillisimpiä ovat ravintolaetu, puhelinetu ja autoetu. Organisaatio voi tarjota henkilöstölleen monenlaisia lisäpalveluita, joissa vain mielikuvi- tus on rajana. Epäsuoran palkkauksen ongelmana on kuitenkin se, ettei henkilöstö välttämättä arvosta kaikkia tarjottuja etuja suhteessa niiden työnantajalle aiheut- tamiin kustannuksiin. Yrityksen on tunnettava henkilöstönsä ja se, mitä se kul- loinkin arvostaa ja mihin kannattaa panostaa. Esimerkiksi laajennettu työterveys- huolto voi vähentää sairauspoissaolojen kestoja ja parantaa samalla henkilöstön hyvinvointia. (Kauhanen 2009, 120–121.) Työsuhteen pysyvyyden, kattavan työ- terveydenhuollon ja joustavien työaikajärjestelyiden on tutkittu olevan vetovoi- maisimpia henkilöstöetuja (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 63).

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Usein niiden merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi henkilön palkka on. Toisin sanoen, mitä suurempi palkka, sitä enemmän henkilö arvostaa muita palkitsemiskeinoja. Aineettomat palkitsemiskeinot eivät usein maksa yritykselle mitään. Esimerkiksi kiitokset ja muut tunnustukset, mah- dollisuus edustustehtävin tai julkinen arvostus ovat yritykselle usein ilmaisia kei- noja lisätä henkilön motivaatiota. (Kauhanen 2009, 135–140.)

Palkitsemisstrategian perustana ovat yrityksen strategia ja arvot. Siksi palkitse- misstrategiassa tulisi pohtia esimerkiksi millaista toimintaa palkitsemisen avulla halutaan tukea. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 39–45.) Jos yrityksen ar- voina ovat hyvinvoiva ja terve henkilöstö, voi yksi palkitsemiskeino olla esimer- kiksi terveellisten välipalojen tarjoaminen epäterveellisten leivonnaisten sijasta.

Motivaatio liittyy vahvasti myös henkilöstön sitouttamiseen. Tänä päivänä pitkät, vuosikymmenien pituiset työsuhteet ovat harvinaisia osittain siksi, etteivät monet yritykset pysty enää lupaamaan työpaikkaturvaa ja etenemismahdollisuuksia hen- kilöstölle. Heikot lupaukset työn jatkuvuudesta johtavat siihen, ettei henkilöstö sitoudu työhönsä eikä ole kiinnostunut ylittämään työn perusvaatimuksia. Työnte- kijä antaa kyllä aikansa ja kätensä työlle, muttei päättään tai sydäntään. (Ulrich 2007, 159–160.)

Työntekijällä voi olla useita hyödyllisiä ideoita yrityksen liiketoiminnan tehosta- miseksi. Mikäli henkilö kuitenkin kokee, ettei yrityksessä kukaan ole kiinnostunut

hänen ideoistaan, ei hän ole halukas jakamaan niitä. Kun henkilö kokee, että hän voi vapaasti esittää ideoitaan ja hän on arvokas osa yritystä, sitoutuminen työhön ja yritykseen kasvaa. Sitoutunut henkilöstö kykenee työskentelemään tehokkaasti myös pienemmällä henkilömäärällä. (Ulrich 2007, 159–161.)

2.1.4 Rekrytointi

Rekrytoinneilla on huomattava merkitys yrityksen menestymiseen. Usein yksittäisten rekrytointien vaikutukset näkyvät vasta pitkän ajan kuluttua rekrytointipäätöksen tekemisestä. Onnistunut rekrytointi tuo yritykseen lisää osaamista ja näkökulmia, mikä varmistaa yrityksen kilpailukyvyn säilymisen tulevaisuudessa. Epäonnistuneesta rekrytoinnista seuraa usein huomattavia tappioita – niin ajallisesti kuin rahallisesti. Henkilöstöstrategiassa rekrytoinneissa otetaan usein kantaa seuraaviin asioihin:

- Millainen osaaminen on yrityksen kilpailukyvyn kannalta olennaista?
- Kuinka varmistamme tarvittavan osaamisen myös tulevaisuudessa?
- Mitä kanavia hyödynnämme rekrytoinneissa? (Österberg 2009, 79–81.)

Henkilöstöstrategian tueksi voidaan tehdä henkilöstösuunnitelma, jossa määritellään tulevaisuuden henkilöstön hankintatarve eli tiedon siitä, miten paljon ja millaista henkilöstöä tarvitaan. Usein henkilöstösuunnitelmat ovat niin sanottuja pitkän aikavälin suunnitelmia. (Armstrong 2001, 357–358.) Kuitenkin esimerkiksi irtisanoutumiset, vanhempainlomat ja kuolemantapaukset voivat aiheuttaa suunnitelmaan sisältymättömiä, äkillisiä henkilöstön hankintatarpeita. (Kauhanen 2009, 70–71.)

Henkilöstönhankinta voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisessä rekrytoinnissa yrityksessä jo työsuhteessa oleva henkilö nimitetään avoinna olevaan tehtävään yrityksen sisältä. Ulkoisessa rekrytoinnissa avoimeen tehtävään valitaan yrityksen ulkopuolelta tuleva henkilö. Avoimen tehtävän luonne, organisaatiokulttuuri ja kilpailutilanne vaikuttavat hankintatavan valintaan. (Kauhanen 2009, 70–71.)

Sisäisen rekrytinnin etuja ovat esimerkiksi henkilön kykyjen parempi arviointi, valintaprosessin nopeus ja organisaation tuntemus entuudestaan. Haittoja taas ovat uusien näkökulmien puuttuminen ja henkilöstön taistelu uramahdollisuuksista. On myös huomattava, että sisäinen rekrytointi antaa usealle henkilölle eteenpäin pääsymahdollisuuksia urallaan, kun taas yksi ulkoinen rekrytointi estää monien etenemismahdollisuudet. (Kauhanen 2009, 71–72.)

Ulkoisessa rekrytinnissa yritys saa henkilöstöönsä täysin uutta osaamista ja uusia näkökulmia. Toisaalta uuden henkilön perehdyttäminen vie enemmän aikaa, eikä henkilön sopivuudesta tehtävään voida olla yhtä varmoja kuin sisäisessä rekrytinnissa. (Kauhanen 2009, 71–72.)

Ylempien toimihenkilöiden ja johdon hankinnassa käytetään usein yrityksen omaa suorahakua eli head hunting-menetelmää. Head hunting-menetelmässä yrityksen edustaja tai yhteistyökumppani ottaa yhteyttä muissa yrityksissä työskenteleviin potentiaalsiin henkilöihin. Nämä henkilöt tavoitetaan esimerkiksi matrikkeleiden tai LinkedIn-tyyppisten sosiaalisen median palveluiden avulla. (Kauhanen 2009, 79.) MPS:n (2012) Rekrytinnin trendit-tutkimuksen mukaan sopivimmat osaajat löytyvät yrityksiin erilaisten verkostojen, kuten henkilökohtaisten tuttavien kautta (Talouselämä 2012, 62).

2.1.5 Tavoitteiden määrittely

Yrityksen tavoitteet ovat konkreettisia, strategiaa helpommin mitattavia ja viestittäviä liiketoimintaan liittyviä etappeja. Tavoitteellisuus kuuluu olennaisesti johtamistyöhön. Toiminnalla on pyrittävä jotakin yhteistä tavoitetta kohti ja onnistumiselle tulisi määritellä kriteerit. Tavoitteet tulisi olla määritelty niin henkilökohtaisilla, tiimi-, osasto- ja yritystasoilla. (Armstrong 2001, 469.)

Yrityksellä voi olla useita, eritasoisia tavoitteita. Esimerkiksi liiketoiminnan päämäärä tai visio on yrityksen korkean tason tavoite. Henkilöstöjohtamista ajatellen tärkeämpiä ovat kuitenkin tavoitteet, jotka ovat konkreettisia ja joita voidaan toteuttaa lyhyemmällä aikavälillä. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 93.)

Tavoitteiden määrittelyssä tulisi huomioida niiden kattavuus ja laajuus. Jos yritys määrittelee tavoitteikseen ainoastaan tietyn tuotantomäärän, ei tavoitteella ole esimerkiksi palkanlaskijan työlle suurta merkitystä. Toisaalta jos yrityksellä on liikaa tavoitteita, niiden ohjaava vaikutus menettää merkityksensä. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 93–94.)

Tavoitteita määritellessä yrityksen tulisi huomioida SMART-muistisääntö. Sen mukaan hyvin asetetulla tavoitteella on viisi ominaisuutta.

- Specific – Tavoitteen tulee olla yksiselitteinen, selkeä ja ymmärrettävä.
- Measurable – Tavoitteen tulee olla mitattavissa.
- Achievable – Tavoitteen tulee olla saavutettavissa yrityksen sisäisin toimenpitein.
- Realistic – Tavoitteen tulee olla realistinen.
- Time based – Tavoitteella tulee olla selkeä ajallinen raami, johon mennessä se pitää saavuttaa. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 94.)

2.1.6 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi voidaan määritellä monella eri tavalla. Työterveyslaitos (2011) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavanlaisesti: ” Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.” Ojala & Ahonen (2005, 27–28) tiivistävät, että työhyvinvoinnin kannalta tärkeintä on se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana.

Työhyvinvointi- ja työkyky käsitteet sekoittuvat usein keskenään, sillä työkyvylle ei ole vielä määritelty yhtä yhtenäistä ja hyväksyttävää määritelmää. Työhyvinvointi kuvaa työntekijöiden elämän laatua ja työssä viihtymistä, mikä puolestaan on tärkeä osa työkykyä. (Gould, Ilmarinen, Jarvisalo & Koskinen 2006, 20.) Usein henkilöstöstrategiassa puhutaankin työhyvinvoinnin kehittämisestä, vaikka oikea

tarkoitusta kuvaava käsite on työkyvyn kehittäminen. Työkykyä käsitellään tarkemmin luvussa kolme.

Työhyvinvointia voidaan tarkastella yksilön ja yhteisön tasolla. Yksilön työhyvinvointi rakentuu fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden tarpeista, läheisyyden tarpeista, arvostuksen tarpeista ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Nämä osa-alueet korostuvat erilaisissa töissä. Fyysisesti kuormittava työ edellyttää hyvää fyysistä työkykyä ja työolosuhteiden turvallisuutta. Tietotyö, jossa työn tulos riippuu pitkälti halusta ja kyvystä ajatella, edellyttää motivaatiota, osaamista ja hyvää työilmapiiriä. (Ojala & Ahonen 2005, 29–31.)

Työyhteisön hyvinvointi muodostuu kaikkien sen jäsenten hyvinvoinnista. Siihen sisältyy myös kaikki työhyvinvointia tukevat järjestelmät, joiden avulla tuetaan henkilöstön hyvinvointia. Näitä ovat työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, työpaikan ruokala ja työympäristön viihtyvyys. Se, miten näitä resursseja käytetään, on pitkälti riippuvaista johtamisesta. (Ojala & Ahonen 2005, 31.)

Ojala & Ahonen (2005, 31) painottavat, että johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn ja yhteistyömahdollisuuksiin. Myös yrityksen arvot vaikuttavat työhyvinvointiin: jos yrityksessä ei arvosteta ihmisten osaamista, se tuskin tekee työhyvinvointia tukevia valintoja.

Työlainsäädäntö asettaa yrityksille työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä vaatimuksia. Työhyvinvointitoimintaan liittyviä säädöksiä ovat yhteistoimintalaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, tasa-arvolaki sekä laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta. (Ojala & Ahonen 2005, 36–37.) Näiden säädösten ja lakien tavoitteena on luoda turvallisia, hyvinvoivia, avoimia ja tasa-arvoisia työympäristöjä (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383, 1 §).

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on siis yrityksille välttämätöntä jo pelkästään lakien ja säädösten puolesta. Perusasioiden, eli lakisääteisten asioiden tulisi olla jokaisella työpaikalla kunnossa. Jotta yritys menestyisi, ei pelkästään lakisääteisistä asioista huolehtiminen riitä. Hyvissä työpaikoissa ihminen saa tarpeeksi haas-

teita ja niissä tehdään töitä yhdessä sekä arvostetaan toisia. (Ojala & Ahonen 2005, 38–39.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen tuo yrityksille huomattavia etuja. Ojalan & Ahosen (2005, 69–70) mukaan työhyvinvointi vähentää sairauspoissaolokustannuksia, tapaturmakustannuksia ja työkyvyttömyyskustannuksia. Näin tuottavuus ja kannattavuus paranevat ja hintakilpailukyky tehostuu. Näyttää kuitenkin siltä, että käsitys työkyvyn ylläpidon kannattavuudesta vaihtelee yrityskoon mukaan: mitä suurempi yritys, sitä myönteisempi on näkemys työkykyä ylläpitävästä toiminnasta (Martimo, Antti-Poika & Uitti 2010, 38).

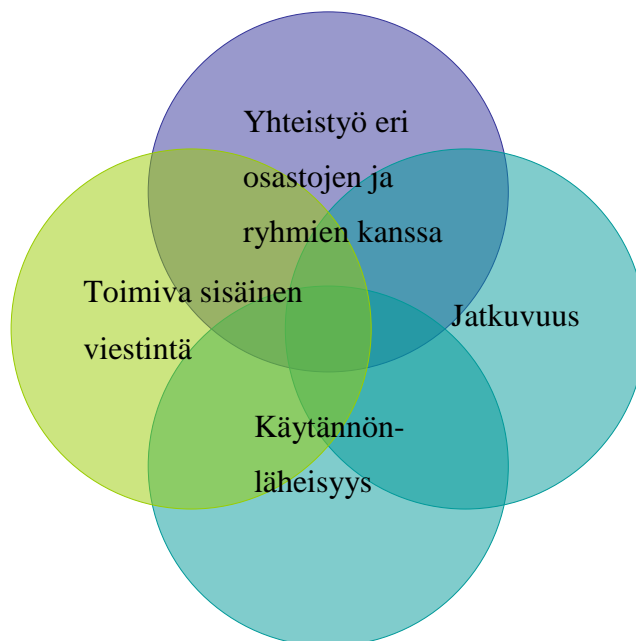
Työhyvinvointi myös parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä, jonka parantaa yrityksen palvelutasoa ja toiminnan laatua. Myös osaaminen lisääntyy ja organisaation oppiminen kehittyy, mikä synnyttää uusia palveluita ja tuotteita. Lisäksi työtyytyväisyys ja sitoutuminen yritykseen vahvistuvat. (Ojala & Ahonen 2005, 70.)

2.2 Henkilöstöstrategian strateginen toteuttaminen

Henkilöstöstrategian, kuten muidenkin yrityksen strategioiden, toteuttamiseen liittyy eräs yleinen haaste. Strategian laatijat ja toteuttajat toimivat usein eri asioiden parissa ja ajattelevat eri tavoin. Strategian laatijasta voi tuntua, ettei toteuttaja kuuntele häntä tai ettei hän ymmärrä strategian ideaa. Toteuttaja taas ymmärtää strategian, muttei koe sen olevan tärkeää. Strategian suunnittelijoiden ja toteuttajien väliin syntyy kuilu. Viestinnän ja yhteisen toiminnan puute kasvattaa kuilua entisestään. (Mantere, Aaltonen, Itävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 9–11.)

Toinen haaste liittyy strategian käytännöllistämiseen. Strategiaprosessi on toimiva silloin, kun sillä on jotain merkitystä organisaation jäsenille ja ryhmille. Strategiaprosessin tulisi olla jatkuva kokonaisuus, jonka yksittäiset tilanteet ja tapahtumat seuraavat toisiaan niin, että niillä on yhteinen suunta. Strategiaprosessin tulisi myös näkyä jokapäiväisessä käytännön työssä. (Mantere, ym. 2006, 125–149.)

Kun valitaan työkalua henkilöstöstrategian toteuttamiseen, sen tulisi täyttää kuviossa 3 esitellyt piirteet. Sen tulisi tukea yhteistyötä eri osastojen kanssa, olla käytännönläheinen, jatkuva ja siitä tulisi pystyä viestimään koko yrityksen sisällä ymmärrettävästi. Lisäksi yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muutokset tulisi huomioida mahdollisimman laajasti (Moorhead & Griffin 2004, Viitalan 2007, 334 mukaan).



Kuvio 3. Toimivan strategiatyökalun piirteitä (Mantere ym. 2006).

Strategiatyön yksi tärkeimmistä asioista on päättää ketkä osallistuvat strategiatyöhön. Suomisen ym. (2009, 42–44) mukaan keskijohtajat haluaisivat usein olla mukana strategiatyössä ylimmän johdon kanssa. Myös useimmat esimiehet haluaisivat olla merkittävämmässä roolissa strategioiden suunnittelussa kuin mihin he pystyvät.

Luvussa 2.1.1 todettiin, että henkilöstöjohtaminen toimii yrityksen ja henkilöstön välisenä linkkinä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on toimia sekä yrityksen johdon strategisena kumppanina että henkilöstön kehittäjänä. Tästä päästään edelleen esimiestyöskentelyyn. Esimiehien tehtävänä on toimia yrityksen johdon ja omien johdettaviensa leikkauspisteessä (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009, 11).

Esimiehet tuntevat yrityksen toiminnan konkreettisella tasolla. He osaavat arvioida kuinka hyvin strategiaprosessi palvelee organisaation perustehtävän toteuttamista. Esimiesten rooliin kuuluu usein myös strategioiden toteuttaminen ja jalkauttaminen yrityksen toimintaan. Esimiehet huomaavat myös esimerkiksi työ- ja toimintakyvyn ongelmat usein ensimmäisten joukossa (Ahola 2011, 7; Suominen ym. 2009, 42–44.)

3 TYÖ- JA TOIMINTAKYKY JA TYÖKYKY-TALO

Työkyvyille ei ole määritelty yhtä yhtenäistä ja hyväksyttävää määritelmää, jonka eri toimijat yksimielisesti hyväksyisivät. Tästä syystä työkyky ja työhyvinvointi sekoitetaan usein keskenään. Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen (2006, 20) toteavat: ”Monet työpaikat ovat viime aikoina korvanneet henkilöstön työssä jaksamisen ohjelmissa työkyvyn käsitteen työhyvinvoinnin käsitteellä. Työhyvinvoinnissa on kyse työntekijöiden elämän laadusta ja työssä viihtymisestä. Se on tärkeä tekijä myös työkyvyn säilymisen ja työssä jaksamisen kannalta.” Työhyvinvointi on siis osa työkykyä.

Koska työhyvinvointi ja työkyky liittyvät toisiinsa vahvasti, ja niillä tarkoitetaan usein lähes samaa asiaa, on tässä opinnäytetyössä käytetty molempia käsitteitä. Tässä opinnäytetyössä työkyky rakentuu luvun 3.3 Työkyky-talon mukaisesti.

Työkyvyn tarkastelu on muuttunut yhteiskunnallisen kehityksen myötä. Lääketieteeseen painottuvasta työkyvyn määrittelystä on siirrytty työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainon tarkasteluun sekä kohti monimuotoisempaa työkyvyn kuvaamista. Yksilötasolla työkykyyn liitetään ammatilliset valmiudet, stressinsietokyky, persoonallisuus, hallinnantunne, työssä jaksaminen, työhyvinvointi, työn merkitys ja arvomaailma. (Gould ym. 2006, 17–18.)

Tässä opinnäytetyössä työ- ja toimintakykyä tarkastellaan yrityksen ja yksilön näkökulmasta. Yrityksen näkökulmassa painotetaan työkyvyn kehittämisen kustannukset ja tulokset sekä olennaiset toimenpiteet työkyvyn parantamiseksi. Yksilön näkökulmassa tarkastellaan henkilön omien tekojen merkitystä ja sitä, miten hyvä työ- ja toimintakyky vaikuttavat työhön. Tässä opinnäytetyössä käytetään erityisesti Työkyky-taloa työ- ja toimintakyvyn käsittelyssä.

3.1 Työ- ja toimintakyky yrityksen näkökulmasta

Yrityksen tärkein kilpailutekijä on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Kun henkilöstö voi hyvin, se työskentelee tehokkaammin, mikä puolestaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Ojala & Ahonen 2005, 69–70.) Henkilöstön työkyvystä huolehtiminen kannattaa, vaikka hyvinvointi-investoinnit tuovat kustannuksia yritykselle.

Excenta Oy:n tutkimuksen (Excenta 2011) mukaan suomalaiset yritykset käyttivät keskimäärin 861 €/henkilö strategisen työkyvyn edistämiseen. Tutkimuksen mukaan yleisimmät investointikohteet olivat työterveyshuollon, virkistys- ja kulttuuritoiminnan ja henkilöstökoulutuksen investoinnit.

Liukkosen mukaan (2008, 73–74) vielä ei kuitenkaan ole kyetty kehittämään toimivaa mallia, jolla pystyttäisiin yhdistämään henkilöstö, hyvinvointi ja talous. Yrityksen taloudellisen tuloksen ja terveys- ja työkykyindikaattoreiden seuraaminen ei paljasta syy-, seuraus- ja vaikutusyhteyksiä. Nämä yhteydet ovat tärkeitä taloudellisia argumentteja työkyky-investointien tukemiseen.

Yritykset voivat mitata henkilöstön työkyvyn tasoa erilaisien indikaattoreiden avulla:

- Sairauspoissaolot
- Työkyvyttömyyseläkkeet
- Terveys- ja työkykyindeksit

Sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet tuovat yrityksille lisäkustannuksia. Erityisesti alle 10 päivän sairauspoissaolot, joilta työnantaja maksaa työntekijälle poissaolopäivien palkkakustannukset, maksavat yrityksille useita tuhansia euroja vuodessa. (TTK 2011.) Työterveyslaitoksen (2012a) mukaan sairauspoissaolot aiheuttavat työnantajalle kustannuksia noin 1500 €/henkilö vuosittain.

Työkyvyttömyyseläkkeiden aiheuttajia ovat esimerkiksi mielenterveyden häiriöt ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Yrityksille aiheutuviin kustannuksiin vaikuttavat yrityksen koko, ikä eläkkeen myöntämisvuonna, eläkeprosentti ja eläkkeen määrä. (TTK 2011.) Työ- ja toimintakykyä parantamalla yritykset pystyvät pienentämään sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden aiheuttamia kustannuksia.

Työkykyyn liittyvät työolotekijät voidaan luokitella kahteen pääluokkaan: kuormittaviin tekijöiden ja voimavaratekijöihin. Kuormittavat tekijät verottavat työntekijän voimavaroja. Voimavaratekijät taas innostavat ja auttavat työntekijää toimimaan. Kuormittavat tekijät ovat ensisijaisesti yhteydessä työntekijän terveyteen

kun taas voimavaratekijät työntekijän sitoutumiseen. Hyvät työolot siis tukevat työntekijän kykyä ja halua tehdä työtä. (Ahola 2011, 71.)

Vaikka henkilöstön, hyvinvoinnin ja talouden yhdistävää, tehokasta mallia ei ole vielä pystytty luomaan, on työkyvyn positiiviset vaikutukset yrityksen liiketoimintaan pystytty todistamaan. Muun muassa parantuneen johtamisen laadun (palkitseminen, kiitoksen antaminen ja kunnioitus) on todettu olevan yhteydessä vähentyneisiin sairauspoissaoloihin (Dellve, Skagert, Vilhemsson 2007, 471–476).

Työkyky ja työhyvinvointi syntyvät työolotekijöiden yhteisvaikutuksesta. Tämä tarjoaa niiden edistämiseen kaksi vaihtoehtoa: kuormitustyöntekijöiden vähentämistä ja työn voimavarojen vahvistamista. Myönteisten tekijöiden vahvistaminen onnistuu usein helposti ilman suuria investointeja. (Ahola 2011, 71.)

Yrityksen johtoryhmän tulisi jäsentää työkyvyn käsite, roolit ja merkitys organisaation perustehtävän ja toiminnan muutoksen toteuttamisessa. Ilman selkeää jäsentämistä työkyvyn kehittäminen jää ylimääräiseksi oheistoiminnaksi, eikä integroidu osaksi organisaation arkea. Strategiaan saumattomasti liittyvä työkyvyn johtamissuunnitelma syntyy kuin itsestään, kun koko henkilöstö osallistuu työhön. Näin pystytään keskittymään oman organisaation tärkeimpiin työkykyhaasteisiin. (Valtiokonttori 2009.) Dellve ym. (2007, 474) vahvistaa tutkimuksessaan, että työkyky-hankkeet, joilla on selkeät tavoitteet ja suuntaviivat, vähentävät henkilöstön poissaoloja.

Kuten luvussa 2.1.3 todettiin, ihmiset arvostavat erilaisia asioita ja motivoituvat eri tekijöistä. Myös työkyvyn edistämiseen on useita erilaisia ratkaisuja. Yrityksessä työskentelee erilaisia yksilöitä, joiden työkyvyn edistämiseen tarvitaan erilaisia keinoja. Esimerkiksi iäkkäät työntekijät voivat arvostaa työn fyysisen rasituksen keventämistä, kun taas nuoret työntekijät saattavat kokea virkistystoiminnan ja harrastusmahdollisuuksien tarjoamisen tärkeäksi työkykynsä kannalta. Yrityksen on löydettävä ne työkyvyn edistämisen keinot, jotka hyödyttävät sekä yksilöitä että koko työyhteisöä.



Kuvio 4. Työkyvyn kehittämisen keinot yhteensopivuusmallissa yrityksen liiketoimintastrategian mukaan (soveltaen Viitala 2007, 62–63).

Kuten kuvio 4 nähdään, työkyvyn kehittämisen keinojen tulisi olla johdettu henkilöstöstrategiasta, joka puolestaan on johdettu liiketoimintastrategiasta. Yhteensopivuusmallin mukaisesti suunniteltuja toimintasuunnitelmia on helpompaa toteuttaa, kun ne noudattavat samaa linjaa muiden strategioiden kanssa.

3.2 Työ- ja toimintakyky yksilön näkökulmasta

Yksilön näkökulmasta työ- ja toimintakykyä voidaan arvioida monesta eri perspektiivistä. Työ- ja toimintakykyä voidaan tarkastella oman jaksamisen kannalta tai millainen työyhteisö yrityksessä yksilön näkökannalta on. Yksilön oma työ- ja toimintakyky vaikuttavat henkilön aktiivisuuteen ja työssä jaksamiseen, mutta yhtä tärkeää on myös se, millainen lataus työyhteisössä on. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna työ- ja toimintakykyyn vaikuttavat siis oma hyvinvointi sekä työyhteisön ilmapiiri. (Notkola 2002, 10.)

Työ tarjoaa ihmiselle elannon lisäksi mahdollisuuden kehittyä ja kokea itsensä tärkeäksi. Työ mahdollistaa myös säännöllisen päivärytmin sekä sosiaalista kanssakäyntiä muiden ihmisten kanssa. Työssä käyvät ihmiset ovat keskimäärin terveempiä ja tyytyväisempiä elämäänsä kuin ihmiset, jotka eivät ole työelämässä. Aina työn vaikutus yksilön terveyteen ja hyvinvointiin ei ole kuitenkaan positiivista, sillä esimerkiksi liian haastavat työtehtävät tai huono työilmapiiri voivat kuormittaa yksilöä liikaa. (Ahola 2011, 64.)

Ihmisen työkykyyn vaikuttavat työoloihin ja työhön liittyvien asioiden lisäksi työn ulkopuoliset toiminnot. Näitä toimintoja ovat muun muassa liikunta- ja ruokailutottumukset, tupakointi, alkoholinkäyttö, ihmissuhteet ja kulttuuriharrastukset.

set. (Gould ym. 2006, 24.) Nämä toiminnot voivat vahvistaa tai heikentää työkykyä. Haraldin vuonna 1997 tekemän tutkimuksen mukaan liikunta-aktiivisuuden ja fyysisen työkyvyn välillä on selvä korrelaatio (Martimo, Antti-Poika & Uitti 2010, 42 mukaan).

Nykypäivän jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö asettaa yksilön työ- ja toimintakyvylle erityisiä haasteita. Työpaikalla yksilö ei voi vaikuttaa toimintaympäristön muutoksiin. Muutokset toimintaympäristössä aiheuttavat usein epävarmuutta oman työn jatkumisesta, mikä voi heikentää luottamusta työnantajaan. Tällaiset muutokset vaikuttavat usein heikentävästi yksilön työ- ja toimintakykyyn sekä työyhteisön ilmapiiriin. (Ylikoski 2007.) Luottamuksen heikentyminen työnantajaan vaikuttaa negatiivisesti myös työhön sitoutumiseen (Baptiste 2008).

Esimiesten rooli muutostilanteissa on suuri. Esimiesten tehtävä on viestiä avoimesti ja rehellisesti muutoksista ja niiden vaikutuksista. Pelkkä tieto muutoksista ei riitä, vaan yksilön on saatava mahdollisuus keskustella asiasta. Myös virheellinen tieto on korjattava ja huhupuheilta on katkaistava siivet. (Ylikoski 2007.)

Hyvien esimiestaitojen roolia työ- ja toimintakyvyn rakentumisessa on tutkittu paljon, mutta yhtä tärkeitä ovat myös hyvät alaistaidot. Hyvät alaistaidot omaava henkilö osallistuu aktiivisesti oman työ- ja toimintakykynsä kehittämiseen sekä työyhteisön hyvinvoinnin parantamiseen. Hyviin alaistaitoihin kuuluvat toisten kunnioittaminen, kohteliaisuus ja arvostaminen. Työilmapiiriin vaaliminen on sekä esimiesten että työntekijöiden vastuulla. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007.)

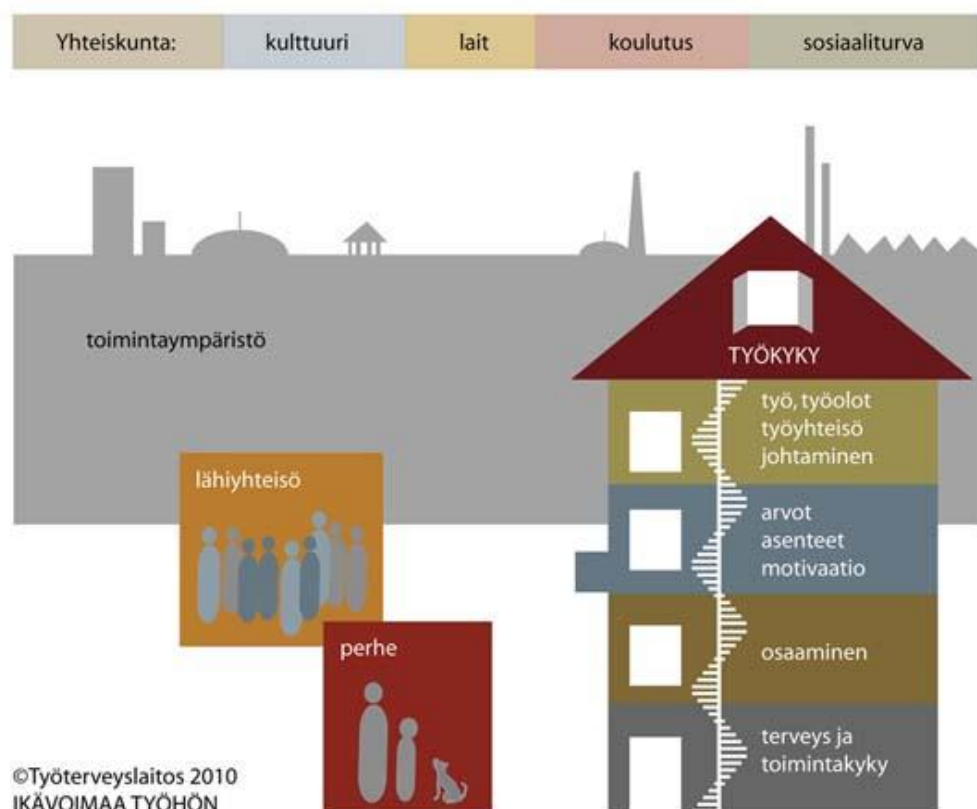
Mahdollisuus vaikuttaa työympäristöön ja merkityksellisyyden tunne ovat suoraan yhteydessä yksilön työ- ja toimintakykyyn: työ koetaan mielekkääksi, kun siihen on mahdollisuus vaikuttaa. Sitoutuminen työhön vahvistuu, kun työntekijä kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöään. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007.)

Vaikka työhyvinvoinnin ja – kyvyn laadun kehittämisessä tarvitaan viisaita päätöksiä ja pitkänäköistä kestävää kehitystä tukevaa toimintaa niin yhteiskunnan päättäjiltä kuin organisaatioiden johdolta, on tärkein rooli kuitenkin henkilöllä itsellään. Vastuu omasta osaamisesta ja työkyvyn ylläpitämisestä on jokaisen omissa käsissä, vaikka yrityksen tehtävänä on vahvistaa näitä osa-alueita. (Ahola

2011, 71.) Johtamisen ja työhyvinvoinnin asiantuntijat (Hyppänen 2010, 303; Gould ym. 2006, 34) vahvistavat, että työkyvyn kehittämisessä avainasemassa on yrityksen ja yksilön välinen yhteistyö.

3.3 Työkyky-talon rakentuminen

Työkyky-talon malli rakentuu työkyvyn neljästä eri kerroksesta sekä siihen vaikuttavista työn ulkopuolisista tekijöistä, perheestä ja ystäväistä. Talo sijaitsee keskellä toimintaympäristöä, johon kuuluvat globalisaatio, taloudelliset taantumat ja teknologian kehitys. Lisäksi Työkyky-taloon vaikuttavat yhteiskunta ja sen muutokset. (Hyvä työ – pidempi työura 2012, 4-6.) Kuviossa 5 kuvataan Työkyky-talon rakentumista sekä siihen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 5. Työkyky-talo (Työterveyslaitos 2010).

Koska opinnäytetyö tavoitteena on tutkia yrityksen henkilöstöstrategiaa ja Työkyky-taloa sen tukena, on aihe rajattu vain Työkyky-talon neljään ensimmäiseen

kerrokseen. Henkilöstöstrategiassa ei oteta kantaa työn ulkopuolisiin tekijöihin (perheeseen, ystäviin, toimintaympäristöön tai yhteiskuntaan), joten ei niitä käsitellä tässä opinnäytetyössä. Nämä työn ulkopuoliset tekijät eivät itsessään kuulu Työkyky-talon rakentumiseen, mutta ne vaikuttavat joko työkykyä vahvistavina tai heikentävinä tekijöinä.

3.3.1 Terveiden ja toimintakyvyn kerros

Ensimmäisenä kerroksena, eli talon perustana, on terveyden ja toimintakyvyn kerros. Kerrokseen kuuluvat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen terveys ja toimintakyky. Ihmisen elämäntavat, tottumukset, työn sisältö ja vaatimukset vaikuttavat tässä kerroksessa. Terveyttä edistävät elämäntavat ja terveellinen työ vahvistavat kerrosta, ja mitä vahvempi talon pohjakerros on, sitä paremmin se kestää muiden talon kerroksien rasitusta. (Gould ym. 2006, 24.)

Huono terveys ei kuitenkaan aina tarkoita huonoa työkykyä. Työolobarometrin mukaan niistä työntekijöistä, joilla on pitkäaikaissairauksia, yli puolet ovat sitä mieltä, ettei sairaus haittaa työtä. (Ylöstalo 2005.) Sairauden aiheuttama työkyvyn rajoitus riippuu työn luonteesta. Fyysistä suorituskkyä heikentävät sairaudet eivät välttämättä vaikuta kevyeen istumatyöhön, mutta ruumiilliseen työhön se voi vaikuttaa. (Gould ym. 2006, 114.)

Vaikka pitkäaikaissairaudet eivät haittaisikaan työtä, ovat liikuntaelinsairaudet useiden vuosien ajan olleet tärkein sairauseläkkeiden syy mielenterveyden häiriöiden ohella. Lisäksi liikuntaelinten vaivat heikentävät elämänlaatua ja työn sujuvuutta ja aiheuttavat epämukavuutta ja kipua, vaikka ne eivät suoranaisesti johdaisikaan sairauspoissaoloihin. (Martimo, Antti-Poika & Uitti 2010, 89-90.) Joka tapauksessa yrityksen ja yksilön kannalta on järkevää pyrkiä edistämään henkilön terveyttä ja toimintakykyä.

Henkilön oma arvio työkyvystä on erittäin voimakkaasti yhteydessä koettuun terveyteen. Työterveyden ulottuvuudet (2006) tutkimuksen mukaan terveyttään huonona pitävien keskuudessa työkyvyn rajoittuneisuus on 15–20 kertaa niin yleistä kuin hyvän terveyden omaavilla. Vaikka koettu terveys ja työkyky ovat vahvasti

kytköksissä toisiinsa, ei niiden välille voi asettaa yhtäläisyysmerkkiä (Gould ym. 2006, 131–132).

Toimintakyvyllä tarkoitetaan kehon toimintoja, suorituksia ja osallistumista. Toimintakyvyn ongelmia voivat olla esimerkiksi kehon rakenteiden ja toimintojen vajavuuksia, kuten kuulo- tai näköongelmia. Myös liikkumis- tai kommunikointivaikeudet luokitellaan toimintakyvyn vajaavaisuuksiksi. Liikkumiskyvyn ja sosiaalisen toimintakyvyn rajoitteet ovat selkeästi yhteydessä huonoksi koettuun työkykyyn. (Gould ym. 2006, 135–150.)

3.3.2 Osaamisen kerros

Talon toisen kerroksen, eli osaamisen kerroksen muodostavat tiedot, taidot ja osaaminen. Kerrosta vahvistavat niin ammatillinen osaaminen kuin jatko- ja täydennyskoulutukset sekä työssä oppiminen. Nykypäivänä työelämä muuttuu jatkuvasti, ja näihin muutoksiin ja uusiin haasteisiin vastaaminen edellyttää jatkuvaa kouluttautumista ja oppimista. Työn tulisi tarjota mahdollisuuksia elinikäisen oppimisen tukemiseksi ja vahvistaa työntekijän uskoa uusien asioiden oppimiseen. (Hyvä työ – pidempi työura 2012, 4.)

Hyvä ammatillinen osaaminen ja osaamisen suhteen haastava ja palkitseva työ ovat yhteydessä hyvään työkykyyn. Erityisesti tietointensiivisessä työssä osaaminen koetaan osaksi hyvää työkykyä. Enemmän koulutusta saaneet henkilöt kokevat usein oman työkykynsä paremmaksi kuin vähemmän koulutetut. (Gould ym. 2006, 162–168.)

Henkilökoulutuksen vaikuttavuuden mittaaminen on haastavaa. Nykyään vallitseva ajatus kuitenkin on, että nopeasti muuttuvassa työelämässä yritysten on välttämätöntä panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen mukaan koulutuskulujen suhteellinen määrä ja yrityksen kasvu korreloivat myönteisesti keskenään, eli koulutettu henkilöstö edesauttaa yrityksen liiketoiminnan kasvua. (Martimo, Antti-Poika & Uitti 2010, 42.)

3.3.3 Arvojen, asenteiden ja motivaation kerros

Kolmas kerros sisältää työntekijän arvot, asenteet ja motivaation. Esimerkiksi luottamus työnantajaan, tasapuolinen kohtelu, yrityksen arvot ja periaatteet henkilöstön suhteen heijastuvat kerroksen tilaan. Henkilön oma työmotivaatio ja sitoutuminen työhön riippuvat siitä, millaiseksi henkilö kokee suhteensa työhönsä. (Gould ym. 2006, 169–170.)

Viitala (2007, 217–218) tarkentaa, että kitkatekijät työntekijän ja hänen työnsä välillä lisää psyykkistä kuormitusta. Jos työtehtävät ovat liian helppoja työntekijän kykyihin verrattuna eivätkä ne tarjoa henkilölle tarpeeksi haasteita, työntekijän työmotivaatio laskee ja hän turhautuu. Toisaalta liian vaativat tehtävät tai tehtävien liiallinen määrä aiheuttavat ylikuormitusta, mikä aiheuttaa ahdistusta ja heikentää oppimiskykyä.

Myönteinen suhtautuminen työhön liittyy hyvään työkykyyn. Työhönsä tyytyväiset, motivoituneet ja hyvän ammatillisen itsetunnon omaavat henkilöt kokevat oman työkykynsä usein paremmaksi kuin työhönsä kielteisimmin kokevat. Työtyytyväisyyden parantaminen liittyy vahvasti työkyvyn kohenemiseen ja pidempään työuraan. (Gould ym. 2006, 169–175.)

3.3.4 Työn kerros

Talon neljäs kerros on talon raskain kerros, sillä se kattaa niin työympäristön, työtehtävät ja työkuormituksen kuin työyhteisön, johtamisen ja esimiestyön. Esimiehillä on keskeinen rooli yksilön työkyvyn rakentumisessa. Kehittämällä ja organisoimalla talon neljättä kerrosta esimies voi vaikuttaa suoraan yksilön työkykyyn. (Gould ym. 2006, 24.)

Työn fyysisten ja psyykkisten vaatimusten aiheuttama rasittuminen ja uupuminen ovat vahvasti yhteydessä koettuun työkykyyn (Gould ym. 2006, 188–189). Työn fyysistä rasittavuutta voidaan helpottaa suunnittelemalla työ niin, että turhat fyysiset liikkeet karsitaan minimiin. Myös virheellisten työasentojen korjaaminen edistää fyysistä työkykyä. Työn psyykkistä kuormittavuutta voidaan vähentää rytmittämällä työ sopivaksi. Työssä tulisi huomioida työn vaativuuden ja määrän vaihte-

lu. Työn rytmittäminen niin, että raskaiden jaksojen jälkeen seuraa kevyempi jakso, antaa työntekijälle mahdollisuuden palautua työstä. (Viitala 2007, 230.)

Työturvallisuuden parantaminen on yksi perinteisimmistä työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Pienilläkin työympäristön parannustoimenpiteillä voidaan saada aikaan merkittäviä taloudellisia säästöjä. Esimerkiksi Pieksämäen rautatievarikolla vuosina 1992–1994 toteutettu järjestys- ja puhtausohjelma vähensi sairaus- ja tapaturmapoissaoloja lähes 50 prosenttia. (Martimo, Antti-Poika & Uitti 2010, 41.)

Myös esimiehen vähäinen tuki ja työn vähäinen itsenäisyys heikentävät yksilön työkykyä. Vastaavasti itsenäinen päätöksenteko ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön vahvistavat työkykyä. (Gould ym. 2006, 188–189.)

Työpaikan hyvä ilmapiiri ei synny sattumalta, vaan se on tulosta jostakin. Kun työnteon perusedellytykset ovat kaikille työyhteisön jäsenille selvät, työyhteisöön syntyy yhteenkuuluvuuden tunnetta ja positiivista ”me-henkeä”. Hyvä ilmapiiri näkyy yhteisinä arvoina, erilaisuuden hyväksymisenä ja avoimena vuorovaikutuksena. (Havunen & Lavikkala 2011, 21–22.) Dellven ym. (2007, 475.) tutkimuksen mukaan positiivinen työilmapiiri ja työyhteisön avoimuus ovat yhteydessä sairauspoissaolojen vähenemiseen.

3.4 Työkyky-talon ja henkilöstöstrategian yhteen sovittaminen

Henkilöstöstrategiassa käsitellään rekrytointia, osaamisen kehittämistä, tavoitteiden määrittelyä ja arviointia, palkitsemista ja motivointia, hyvinvointiin liittyvät asioita sekä johtamisen kehittämistä (Viitala, 2007, 61–62). Työkyky-talo käsittelee yksilön työkyvyn rakentumista, eli terveyttä, osaamista, arvoja, asenteita ja motivaatiota sekä työtä itsessään. Teoriatiedon pohjalta näyttää siltä, että henkilöstöstrategia ja Työkyky-talo käsittelevät suurelta osin samoja asioita.

Henkilöstöstrategian avulla tuetaan yrityksen liiketoimintastrategiaa, kun taas Työkyky-talo kuvaa yksilön työkyvyn rakentumista. Näiden kahden hyvin erilaisista lähtökohdista tulevan asian yhdistäminen voidaan nähdä ongelmana tai vastaavasti upeana mahdollisuutena.

Yksi huomattava haaste liittyy yritysten erilaisiin toimintatapoihin, strategiaihin, toimintaympäristöihin ja tavoitteisiin. Yrityksen organisaatiokulttuuri ja toimintatavat ovat usein hyvinkin erilaisia, mikä vaikuttaa erityisesti Työkyky-talon työn, työympäristön ja työolojen kerrokseen. Jos yrityksen arvoihin kuuluu henkilöstön arvostaminen ja siitä huolehtiminen, Työkyky-talo voi tarjota toimivan työkalun henkilöstöstrategian tukemiseen.

Työkyky-talo ei tarjoa valmista mallia henkilöstöstrategian tukemiseen. Työkyky-talosta voidaan teoriassa valjastaa toimiva työkalu henkilöstöstrategian tukemiseen, kunhan yrityksen ainutlaatuisuus huomioidaan ja Työkyky-talon teoriaa osataan soveltaa yrityksen tarpeisiin sopivaksi.

Työkyky-talon soveltuvuutta henkilöstöstrategian tukemisen työkaluna tukee myös se, että työhyvinvointiin ja työkykyyn on ryhdytty kiinnittämään yhä enemmän huomiota. Tänä päivänä ihmiset arvostavat yrityksiä, jotka tarjoavat hyvän työympäristön ja jotka huolehtivat henkilöstönsä hyvinvoinnista. Menestyvät yritykset kehittävät jatkuvasti uusia, innovatiivisia tapoja parantaa yrityksensä työhyvinvointia ja ihmisläheisiä toimintatapoja (Levering & Erb 2011).

Kun vertaillaan Työkyky-talon kerroksien ja henkilöstöstrategian sisältöä keskenään huomataan, että ne käsittelevät pitkälti samoja asioita. Talon ensimmäiseen, terveyden kerrokseen, yritys voi vaikuttaa suoraan. Esimerkiksi ergonomisesti oikeanlaiset työvälineet edistävät työntekijän terveyttä ja ehkäisevät muun muassa tuki- ja liikuntaelinten sairauksilta (Viitala 2007, 230).

Työkyky-talon toinen, eli osaamisen kerros, käsittelee myös pitkälti samoja asioita kuin henkilöstöstrategia. Yksilön osaamista vahvistamalla yksilön ammatillinen osaaminen vahvistuu, mikä lisää paitsi työntekijän työtyytyväisyyttä, myös yrityksen osaamispääomaa. Luvussa 2.1.2 on käsitelty erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja.

Kolmas kerros, eli arvojen, asenteiden ja motivaation kerros, on myös yhteydessä henkilöstöstrategiaan. Henkilöstöstrategiassa pyritään luomaan sellaiset työtehtävät, työympäristö ja palkkausjärjestelmä, jossa jokainen työntekijä kokee oman panoksensa ja yrityksen ja työn tuottaman vastikkeen olevan tasapainossa keske-

nään (Viitala 2007, 138). Pelkästään toimiva palkitsemisjärjestelmä ei kuitenkaan usein riitä. Kuten luvussa 3.3.3 todettiin, myös luottamus työnantajaan, yrityksen arvot ja periaatteet vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Työkyky-talo tarjoaa tältä osin monipuolisemman ja laajemman katsauksen motivaatioon, arvoihin ja asenteisiin kuin henkilöstöstrategia.

Talon neljänteen, eli työn kerrokseen, liittyy useita henkilöstöstrategian osa-alueita. Henkilöstöstrategian lähes kaikki osa-alueet (rekrytointi, osaamisen kehittäminen, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen ja motivointi, hyvinvointiin liittyvät asiat sekä johtamisen kehittäminen) liittyvät jollain tavalla työhön, työoloihin tai työympäristöön.

4 CASE: Peikko Finland Oy

Peikko Finland Oy on yksityinen metalliteollisuuden yritys. Yrityksessä työskentelee noin 230 henkilöä ja se kuuluu keskisuuriin yrityksiin. Yrityksen arvoja ovat ihmisten kunnioitus, vuorovaikutus, tyytyväinen asiakas, tuloshakuisuus ja jatkuva parantaminen. ”Peikon henki” muodostuu avoimuudesta, rehellisyydestä, yksilön kunnioittamisesta ja keskinäisestä luottamuksesta. Yrityksen visiona on, että Peikko-tuotteet ovat tunnettuja eurooppalaisten betonirakentajien keskuudessa, liiketoiminnan on kasvavaa ja kansainvälistyminen jatkuu. Myös tuotantoteknologian nykyaikaisuus ja henkilöstön osaaminen ja hyvä työkyky ovat osa yrityksen visiota.

4.1 Peikko Finland Oy:n esittely

Peikko Finland Oy perustettiin vuonna 1965 Teräspeikko-nimellä. Nimenmuutos Peikoksi tapahtui vuonna 2005 kansainvälisen liiketoiminnan kasvettua merkittäväksi. Peikko Finland Oy on osa Peikko Group-konsernia, jolla on tytäryhtiöitä yli 30 maassa Euroopassa, Pohjois-Amerikassa ja Lähi-idässä. Emoyhtiössä työskentelee yhteensä yli 800 henkilöä, joista Suomessa noin 230. Suomessa työskentelee sekä Peikko Finland Oy:n että Peikko Group Oy:n henkilöstöä.

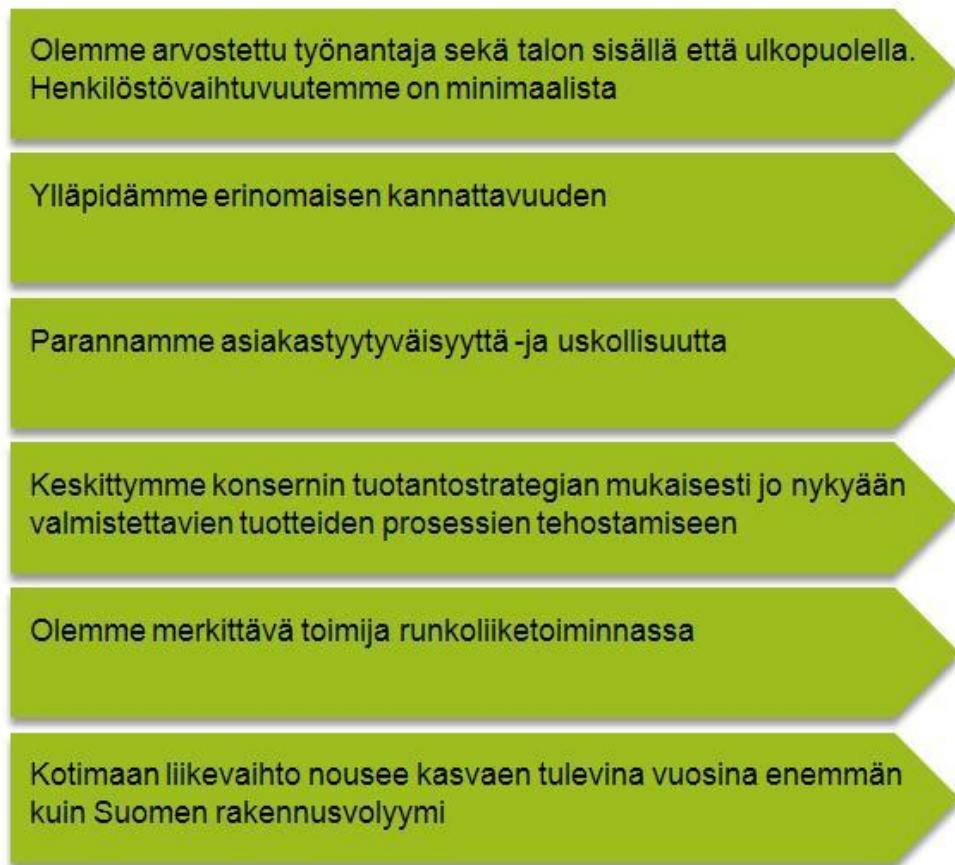
Peikko tytäryhtiöineen palvelee asiakkaitaan omilla markkina-alueillaan – asiakkaan omassa ympäristössä ja hänen äidinkielellään. Tytäryhtiöt sijaitsevat Alankomaissa, Espanjassa, Iso-Britanniassa, Italiassa, Itävallassa, Kanadassa, Kiinassa, Kreikassa, Latviassa, Liettuaissa, Norjassa, Puolassa, Ranskassa, Ruotsissa, Saksassa, Slovakiassa, Sveitsissä, Tanskassa, Turkissa, Tšekissä, Unkarissa, Valko-Venäjällä, Venäjällä, Virossa, Yhdistyneissä arabiemiirikunnissa ja Yhdysvalloissa.

Peikko Group on betonirakentamisen kiinnitysosien edelläkävijä Euroopassa. Peikon tuotteita käytetään esimerkiksi betoni- ja teräosarunkojen liitoksissa sekä kone- ja laiteperustuksissa. Yrityksen tuotteiden valmistuksessa käytetään alan tehokkaimpia ja uusimpia tuotantomenetelmiä. Yrityksen asiakkaita ovat rakennusliikkeet, betonielementtitehtaat ja kone- ja laitevalmistajat.

4.2 Peikko Finland Oy:n henkilöstöstrategia

Peikko Finland Oy:n henkilöstöstrategian tavoitteena on tarjota yrityksen liiketoiminnoille henkilöstöjohtamiseen liittyvää tukea ja ratkaisuja, joilla varmistetaan liiketoimintojen menestyminen. Henkilöstöstrategian tavoitteena on tukea yrityksen liiketoimintastrategiaa.

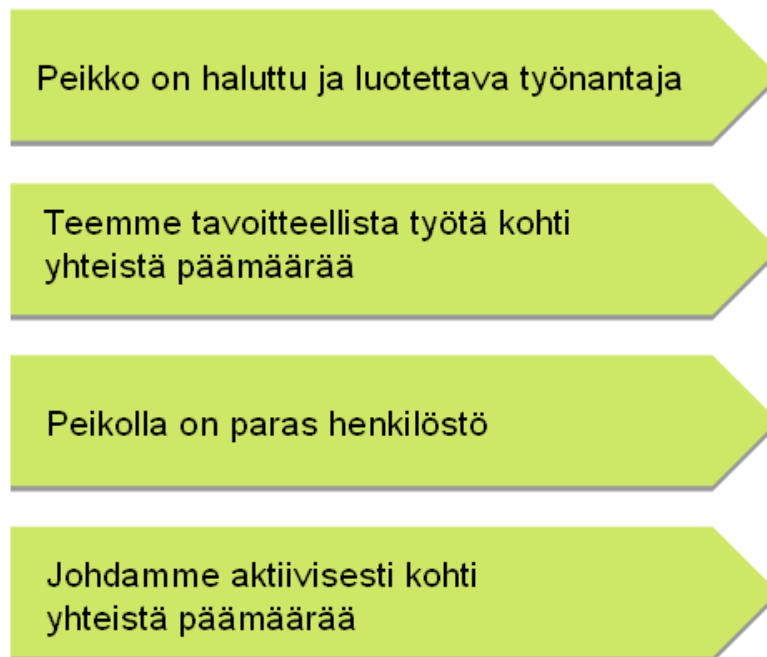
Kuten luvussa 2 todettiin, henkilöstöstrategian tulisi olla samassa linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Yrityksen liiketoimintastrategia on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Yrityksen liiketoimintastrategian tavoitteet.

Yritys on määritellyt myös toimenpiteet, kuinka strategisiin tavoitteisiin päästään. Koska kyseessä on yrityksen kannalta kriittistä tietoa, ei tässä opinnäytetyössä esitellä näitä toimenpiteitä.

Yrityksen henkilöstöstrategian tavoitteet vuodelle 2015 on esitelty kuviossa 7.



Kuvio 7. Peikko Finland Oy:n henkilöstöstrategian tavoitteet vuodelle 2015.

Kuviossa esiteltyjen tavoitteiden lisäksi myös työnantajakuvan kehittäminen ja ylläpitäminen luotettavana ja haluttuna työnantajana ovat henkilöstöstrategian tavoitteena. Henkilöstöstrategian tavoitteena on lisäksi varmistaa, että yrityksellä on palveluksessaan paras henkilöstö.

”Paras henkilöstö” tarkoittaa yrityksessä joustavaa, luovaa, ketterää ja jatkuvasti oppivaa. Myös sitoutuneisuus työhön ja työnantajaan sekä tekninen osaaminen kuvaavat yrityksen henkilöstöä.

Toimenpiteet henkilöstöstrategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on esitetty taulukossa 3.

Työnantajakuva	Tavoitteellisuus	Paras henkilöstö	Aktiivinen johtaminen
Onnistumme rekrytoinneissa.	Henkilöstömme tietää, mitä heiltä odotetaan.	Mahdollisuus urakehitykseen.	Kehitämme johtamista ja esimiestyötä.
Aktiivinen yhteistyö rakennusalan oppilaitosten kanssa.	Henkilöstön suoritusta johdetaan tavoitteiden kautta.	Varmistamme kilpailukyvyn kannalta henkilöstön osaamistason.	
Panostaminen henkilöstön hyvinvointiin ja turvallisuuteen.	Palkitsemisjärjestelmät tukevat yhteisten tavoitteiden saavuttamista.		

Taulukko 3. Toimenpiteet henkilöstöstrategian tavoitteiden saavuttamiseksi.

Luvussa 2.1 kuvattiin, mihin asioihin henkilöstöstrategian tulisi ottaa kantaa. Näitä osa-alueita ovat rekrytointi, osaamisen kehittäminen, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen ja motivointi, hyvinvointiin liittyvät asiat sekä johtamisen kehittäminen. (Viitala 2007, 61–62.) Taulukko 3:n mukaisesti Peikko Finland Oy:n henkilöstöstrategiaan sisältyy kaikki Viitalan kuvaamat osa-alueet.

Peikko Finland Oy:n henkilöstöstrategian voidaan sanoa tukevan yrityksen liiketoimintastrategian tavoitteita. Henkilöstön hyvinvoinnista, osaamisen kehittämisestä ja työturvallisuudesta huolehtimalla varmistetaan henkilöstövaihtuvuuden minimoiminen. Osaamisen kehittämisellä varmistetaan myös mahdollisuus tuotantoprosessien tehostamiseen ja kannattavuuden parantamiseen.

Koska yrityksen tavoitteena on kasvattaa liiketoimintaansa, on rekrytointien onnistumisella tärkeä osuus kasvun kannalta. Henkilöstöstrategiassa pyritään aktiiviseen yhteistyöhön rakennusalan oppilaitosten kanssa, jotta tulevaisuuden työvoiman riittävyys pystytään varmistamaan. Onnistuneella oppilaitosyhteistyöllä tulevaisuuden työntekijät saavat positiivisia kokemuksia yrityksestä.

4.3 Työkyky-talo henkilöstöstrategian tukena – projekti

Yrityksen tuotantojohtaja ja henkilöstöpäällikkö olivat suorittaneet keväällä 2012 Hyvä työ-pidempi työura-hankkeen fasilitaattorivalmennuksen. Valmennuksessa esiteltiin toimintamalleja ja työkaluja, joita yrityksissä voidaan käyttää työkyvyn kehittämiseen. Myös opinnäytetyöntekijä suoritti saman valmennuksen kesällä 2012.

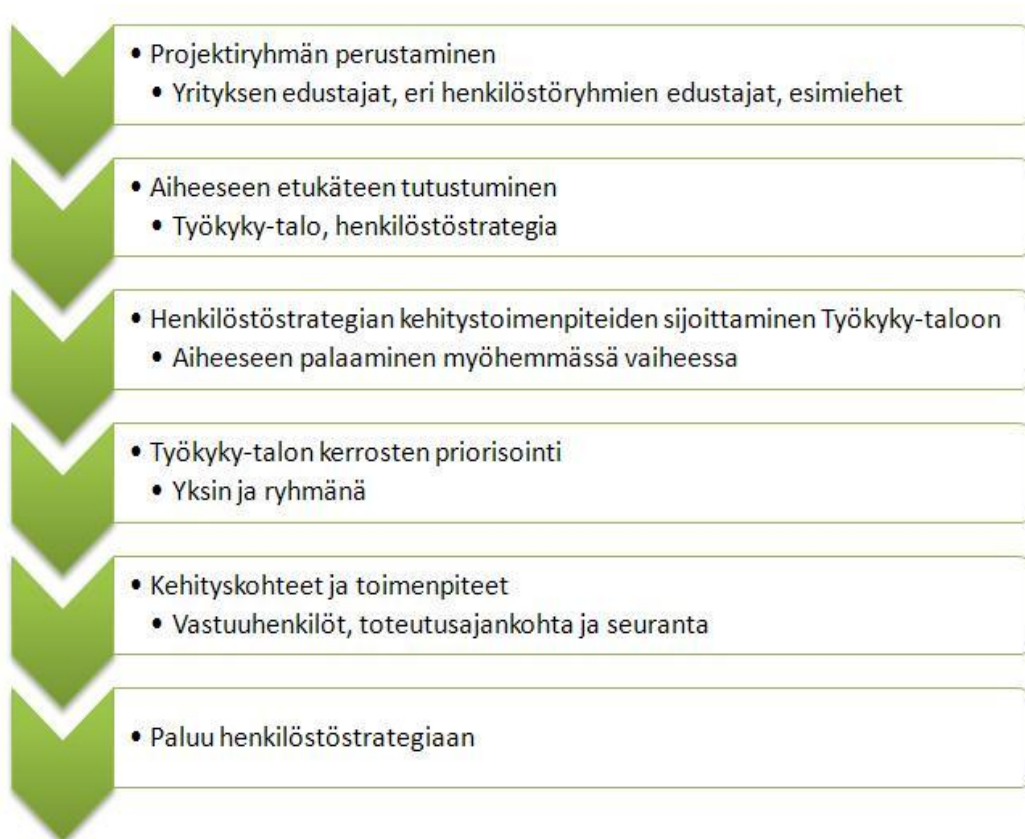
Kesällä 2012 käynnistettyyn projektiin, jossa tavoitteena on tutkia, onko Työkyky-talo toimiva menetelmä yrityksen henkilöstöstrategian tavoitteiden tukemiseen, valittiin työskentelymalliksi Työpaikka-tutka 2.0. Työpaikkatutka on vuorovaikutteinen menetelmä, jossa dialogin avulla projektiryhmä muodostaa yhteisen näemyksen siitä, mikä Työkyky-talon osa-alueista on tärkein yrityksen työhyvinvoinnin lisäämiseksi. (Hyvä työ – pidempi työura 2012, 25.)

Työpaikka-tutkan avulla yritys tunnistaa ja priorisoi yrityksen kehittämiskohteet työkyvyn ja –hyvinvoinnin kehittämiseksi. Projektiryhmän tavoitteena on käydä kaikki Työkyky-talon kerrokset läpi, jolloin kehittämisestä saadaan mahdollisimman laaja-alaista. Projektiryhmä sopii yhdessä myös työkyvyn ja –hyvinvoinnin kehittämisen tavoitteista, toimenpiteistä, vastuuhenkilöistä ja aikatauluista. (Hyvä työ – pidempi työura 2012, 25.)

Projektia käynnistettäessä yrityksessä pohdittiin, keiden tulisi osallistua ”Työkyky-talo henkilöstöstrategian tukena”- nimettyyn projektiin. Luvussa 2.2 muun muassa Ahola (2011, 7) toteaa, että esimiehet yrityksen toiminnan konkreettisella tasolla ja he myös osaavat arvioida strategiaproessin toimivuuden. Lisäksi esimiesten rooliin kuuluu strategioiden toteuttaminen ja jalkauttaminen yrityksen toimintaan. Tästä syystä projektiryhmään valittiin henkilöstöryhmien luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutettu ja työsuojelupäällikkö, joista osa työskentelee myös esimiestehtävissä.

Yrityksen edustajiksi valittiin henkilöstöpäällikkö ja tuotantojohtaja. Yrityksen henkilöstöstrategia on yrityksen henkilöstöpäällikön laatima. Kuten luvussa 2.2 todettiin, voi strategian laatijan ja toteuttajien väliin syntyä viestinnällinen kuilu. Viestinnällinen kuilu syntyy usein siitä, etteivät osapuolet ymmärrä toisiaan tai

toisen toiminnan merkitystä. Koska projektiryhmään valittiin sekä strategian laatija että sen toteuttajat, voidaan tämän kuilun syntymistä ehkäistä tehokkaasti keskustelemalla mahdollisista ongelmista. Lisäksi yrityksen johto sitoutuu ja antaa tukensa projektille, muttei toimi aktiivisena osallistujana projektissa. Projektin eteneminen on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Työkyky-talo henkilöstöstrategian tukena -projektin eteneminen.

Kuten Mantere ym. (2006, 125–149) totesivat luvussa 2.2, strategiaproessin tulisi olla luonteeltaan jatkuva ja sillä tulisi olla merkitystä organisaation jäsenille ja ryhmille. Tästä syystä projektiryhmälle korostettiin, että projektin tavoitteena on saada aikaan konkreettisia muutoksia esimerkiksi työoloihin ja työilmapiiriin, joten jokainen hyötyy projektista ja sen tuloksista. Projektiryhmä sopi yhdessä, että projekti on luonteeltaan jatkuva ja yhteisiä kokoontumisia järjestettäisiin vähintään kerran kuukaudessa. Lisäksi projektiryhmä sopi yhteisesti, että projektissa toimitaan yhdenvertaisuuden mukaan. Kaikki ovat tasavertaisia projektiryhmän jäseniä.

Moorhead & Griffin (2004, Viitalan 2007, 334 mukaan) kertovat, että strategisten kehittämishankkeiden ja tavoitteiden tulisi olla viestittävässä selkeästi koko yrityksen sisällä. Tämän mukaisesti projektiryhmässä päätettiin, että projektista tul-taisiin viestimään avoimesti koko yritykselle. Projektiryhmä päätti, että myös muun henkilöstön esiintuomat ideat ja kehityskohteet huomioitaisiin projektin edetessä. Näin myös henkilöstön sitoutuminen projektiin paranisi. Kuten Ulrich (2007, 159–161) toteaa luvussa 2.1.3, henkilön sitoutuminen työhön ja yritykseen kasvaa, kun hän voi vapaasti esittää ideoitaan ja kokee olevansa arvokas osa yrityksen toimintaa.

Työpaikka-tutka keskittyy työkyvyn ja – hyvinvoinnin kehittämiseen, eikä se si-nänsä liity yrityksen liiketoimintastrategiaan tai henkilöstöstrategiaan. Peikko Finland Oy:ssä haluttiin kuitenkin nähdä, onko Työkyky-talo toimiva menetelmä myös henkilöstöstrategian tukemiseen. Tästä syystä yrityksessä päätettiin soveltaa Työpaikka-tutka menetelmää tarkoitukseen sopivaksi.

4.4 Työkyky-talon kytkeminen henkilöstöstrategiaan

Yrityksen henkilöstöstrategia päivitettiin keväällä 2012 ja se esiteltiin kesäkuussa 2012 yrityksen henkilöstölle. Henkilöstöstrategia lähetettiin sähköpostitse projek-tiryhmän jäsenille ennen projektin varsinaista käynnistymistä. Lisäksi projekti-ryhmälle lähetettiin Hyvä työ – pidempi työura-hankkeen Toimintamallit ja työka-lut-kirjaset, jotta henkilöt pystyisivät perehtymään aiheeseen tarkemmin ennen projektin varsinaista aloittamista.

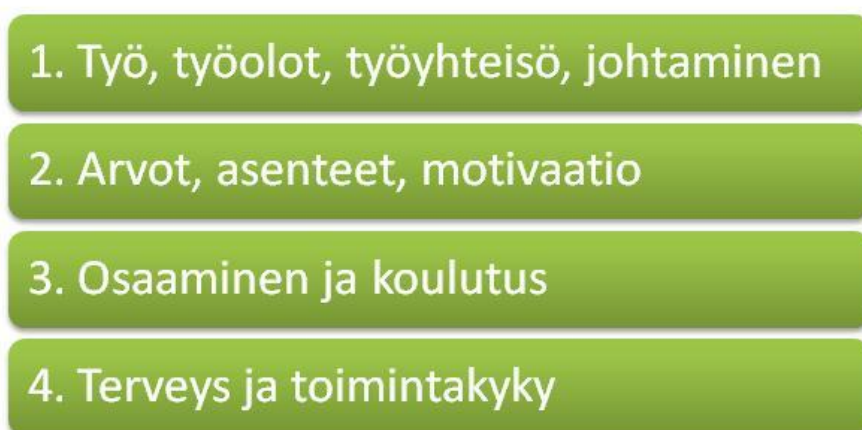
Projekti aloitettiin sijoittamalla henkilöstöstrategiassa esiin nousseet tavoitteet ja niiden toimenpiteet Työkyky-talon kerroksiin aihealueittain. Jokainen projekti-ryhmän jäsen teki ensin sijoittamisen itsenäisesti, jonka jälkeen ryhmässä käytiin yhdessä läpi, mihin kerrokseen kukin toimenpide oli sijoitettu. Tämän jälkeen pyrittiin yhdessä dialogin avulla tekemään yhteinen päätös siitä, mihin kerrokseen kehityskohteet sijoitetaan.

Henkilöstöstrategian tavoitteiden ja toimenpiteiden sijoittaminen Työkyky-talon kerroksiin osoittautui haastavaksi, sillä erityisesti henkilöstön ja yrityksen edusta-jien näkemykset erosivat toisistaan merkittävästi. Projektiryhmä huomasi myös,

että koska Työkyky-talossa eri kerrokset ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, ei strategisten kehityskohteiden sijoittaminen tiettyyn kerrokseen ole yksiselitteistä. Esimerkiksi ”mahdollisuus urakehitykseen” nähtiin liittyvän johtamiseen ja esimiestyöhön (talon 4 kerros) sekä osaamiseen (talon 2 kerros).

Projektiryhmä näki, että henkilöstöstrategian tavoitteet olisi helpompaa sijoittaa Työkyky-taloon sen jälkeen, kun ryhmä on tutustunut tarkemmin Työkyky-talon rakentumiseen Peikko Finland Oy:ssä. Tavoitteiden lopullinen sijoittaminen jätettiin siis suoritettavaksi myöhemmin.

Tämän jälkeen projektiryhmä priorisoi Työkyky-talon kerrokset ensin itsenäisesti ja tämän jälkeen ryhmänä. Ryhmässä oltiin lähes yksimielisiä siitä, missä tärkeysjärjestyksessä kerroksia tulisi ryhtyä kehittämään. Järjestys on esitelty seuraavassa kuviossa (Kuvio 9).



Kuvio 9. Työkyky-talon kerrosten tärkeysjärjestys Peikko Finland Oy:ssä.

Kerrosten priorisoinnin jälkeen ryhmän jäsenet tekivät ensin itsenäisesti ja sen jälkeen pienryhmissä kehityskohteet jokaiseen Työkyky-talon kerrokseen edellä esitetyssä järjestyksessä. Kehityskohteista keskusteltiin tämän jälkeen koko ryhmän kesken. Keskustelun jälkeen ryhdyttiin kehittämään konkreettisia toimenpiteitä ideoitujen kehityskohteiden parantamiseksi. Toimenpiteille asetettiin vastuuhenkilö, toteuttamisajankohta ja seurantaväli.

4.5 Tutkimusaineisto

Opinnäytetyössä aineistonhankintamenetelminä käytettiin havainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tavalla tai toiselle tutkimansa yhteisön tai ryhmän toimintaan. Usein havainnoija toimii itselleen vieraassa ympäristössä, jossa hänellä ei ole asemaa tai uraa. (Eskola & Suoranta 2003, 98–99.)

Tässä opinnäytetyössä opinnäytetyöntekijän rooli oli aktiivinen ja osallistuva, sillä hän toimi projektissa fasilitaattorin roolissa. Opinnäytetyöntekijän rooliin kuului kokousten järjestäminen ja johtaminen, keskustelun ja aidon dialogin ylläpito sekä sihteerinä toimiminen. Itse käsiteltäviin aiheisiin opinnäytetyöntekijä ei ottanut kantaa kokouksien aikana, sillä tavoitteena oli neutraali suhtautuminen tutkimukseen. Opinnäytetyöntekijä laati jokaisesta kokouksesta muistiot, joita käytettiin havainnointiaineistona tässä opinnäytetyössä.

Projektia käynnistettäessä projektiryhmälle kerrottiin, että projektista tultaisiin tekemään myös opinnäytetyö ja että kaikkea kokouksissa esiin nousseita asioita voitaisiin käyttää aineistona opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyöntekijä kuitenkin korosti, että kaikkien henkilöiden henkilöllisyys olisi suojattu eikä heitä voitaisi tunnistaa opinnäytetyöstä.

Tämän opinnäytetyön empiirisen osion tavoitteena on selvittää, onko Työkyky-talo toimiva menetelmä Peikko Finland Oy:n henkilöstöstrategian tukemiseen. Toimivuutta arvioidaan sen mukaan, kuinka hyvin Työkyky-talon neljä kerrosta vastasivat yrityksen henkilöstöstrategiassa esiin nousseita toimenpiteitä sekä sitä, saatiinko projektiryhmässä kehitettyä toimintasuunnitelmia toimenpiteiden tukemiseksi.

Luvussa 3 esitettiin, että tässä opinnäytetyössä työkykyä ja –hyvinvointia tarkastellaan yksilön ja yrityksen näkökulmasta. Luvuissa 3.1 ja 3.2 kuvattiin, miten eri osapuolten näkemykset työkykyyn ja –hyvinvointiin eroavat toisistaan. Yllättävää oli, että myös projektiryhmässä työnantajan edustajien ja henkilöstön edustajien esiin tuomat asiat mukailivat luvussa 3 esitetyn mukaisesti. Työnantajan edustajien mielenkiinto työturvallisuutta ja –ympäristöä käsiteltäessä painottui havainnoinnin perusteella yrityksen sairauspoissaolojen laskevaan trendiin sekä Elmeri-

työturvallisuusarviointimenetelmien parantuneeseen indeksiin. Henkilöstön edustajien puheenvuoroissa korostuivat konkreettisemmat ja arkipäiväisemmät asiat, esimerkiksi tehtaiden korkea lämpötila kesäisin ja työvälineiden toimivuus.

Seuraavassa vaiheessa opinnäytetyöntekijä tarkasteli henkilöstöstrategiassa esiin nousseita tavoitteita, jotka halutaan saavuttaa tulevaisuudessa. Henkilöstöstrategi-an tavoitteet on esitelty taulukossa 3. Opinnäytetyöntekijä tutki havainnoimalla, kuinka tavoitteita käsiteltiin Työkyky-talon kerrosten läpikäyntien edetessä.

Onnistumme rekrytoinneissa. Aihetta ei käsitelty Työkyky-talon kerrosten yhteydessä.

Teemme aktiivista yhteistyötä rakennusalan oppilaitosten kanssa. Projektiryhmä keskusteli oppilaitosyhteistyöstä arvot, asenteet ja motivaatio-kerroksen yhteydessä. Sekä työnantajan että henkilöstön edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksen oppilaitosyhteistyö on aktiivista ja hyödyllistä. Esimerkiksi ammatikoululaitoksissa opiskeleville henkilöille yritys tarjoaa työharjoittelupaikkoja. Myös ammattikorkeakoulu- ja yliopisto-opiskelijoille tarjotaan työharjoittelupaikkoja sekä opinnäytetöaiheita.

Oppilaitosyhteistyö nähtiin hyödyllisenä asiana, sillä esimerkiksi työharjoitteluiden kautta yritykseen on onnistuttu rekrytoimaan lupaavia, nuoria työntekijöitä. Projektiryhmässä todettiin myös, että oppilaitosyhteistyö on pysynyt aktiivisena taloustaantumasta huolimatta. Oppilaitosyhteistyötä jatketaan myös tulevaisuudessa.

Panostamme henkilöstön hyvinvointiin ja turvallisuuteen. Henkilöstön hyvinvointia ja turvallisuutta käsiteltiin projektiryhmässä jo ensimmäisestä kokouksesta lähtien. Työnantajan sekä henkilöstön edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksen työturvallisuus ja hyvinvointi ovat parantuneet viimeisten vuosien aikana. Työkyky-talon neljäs, eli työolojen ja johtamisen kerrosta käsiteltäessä henkilöstön hyvinvointia ja turvallisuutta käsiteltiin useaan otteeseen. Projektiryhmässä sovittiin myös toimenpiteitä, joiden avulla hyvinvointia ja turvallisuutta pystytään kehittämään entisestään. Esimerkiksi yrityksen JAPA (jatkuva parantaminen) -

toimintaan asennoitumista pyritään kehittämään tulevaisuudessa muun muassa aloitekäsittelijöiden työskentelyä parantamalla.

Syksyllä 2012 henkilöstön sairauspoissaoloprosentti laski alle neljän prosentin, mikä tarkoittaa erittäin alhaista sairauspoissaolotasoa teknologiateollisuudessa. Myös työtapaturmien määrä on laskenut huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Projektiryhmän mielestä yrityksen panostus henkilöstön hyvinvointiin on tuottanut viimeisten vuosien aikana selvästi positiivisia tuloksia. Myös työturvallisuusasiat ovat paremmalla tasolla kuin aiemmin, koska yritys on panostanut viime vuosien aikana työturvallisuusasioihin.

Henkilöstömme tietää mitä heiltä odotetaan. Kyseisen aiheen nähtiin olevan riippuvaista yrityksen johtamisesta ja viestinnästä. Näitä aihealueita käsiteltiin Työkyky-talon neljättä, eli työolojen ja johtamisen kerrosta käsiteltäessä. Projektiryhmässä nähtiin, että ohjohtaminen on kasvanut yrityksessä. Lisäksi projektiryhmän mielestä henkilöiden vastuualueet tulisi määritellä tarkemmin kaikilla yrityksen osastoilla. Näiden ongelmakohtien nähtiin vaikuttavat henkilöstön tietoisuuteen heihin kohdistuvista odotuksista negatiivisesti. Esimiesten palautteen antamisen taidoissa nähtiin olevan myös kehitettävää.

Vastuualueiden selkeyttämiseksi Peikko Finland Oy:ssä aloitettiin kesällä 2012 Mettova-projekti, jossa toimihenkilöiden toimenkuvat tarkastettiin ja kirjoitettiin uudelleen Teknologiateollisuuden toimenkuvausmallin mukaisesti. Teknologiateollisuuden toimenkuvausmalli kuvaa muun muassa tarkasti sitä, millaisia tietoja ja taitoja toimenkuva edellyttää henkilöltä sekä millaisista tehtäväkokonaisuuksista toimenkuva rakentuu. Ohjohtamisen vähentämiseksi ja tavoitteellisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi yrityksessä järjestettiin elokuussa syväjohtamisen kertauskurssi yrityksen esimiehille ja johdolle.

Henkilöstön suoritusta johdetaan tavoitteiden kautta. Henkilöstön johtamista tavoitteiden kautta nähtiin liittyvän Työkyky-talon neljänteen, eli työolot ja johtamisen kerrokseen, sekä kolmanteen, eli arvojen, asenteiden ja motivaation kerrokseen.

Projektiryhmässä nähtiin, että yrityksen strategia on laadittu liian yleisellä tasolla. Projektiryhmän mukaan strategian tulisi olla jalkautettu osastokohtaisesti niin, että jokainen henkilö ymmärtäisi, miten oma työ vaikuttaa yrityksen strategian toteutumiseen. Tämä huomio tukee myös luvussa 2.2 Mantereen ym. (2006, 125–149.) esittämää väitettä siitä, että strategian tulisi olla käytännöllinen ja merkityksellinen jokaiselle organisaation jäsenelle.

Projektiryhmä pohdittiin, että toimitusjohtajan olisi hyvä järjestää yleisinfo strategiasta yrityksen henkilöstölle. Lisäksi yrityksen jokaisen vastuuhenkilön ja esimiehen tulisi miettiä oman vastuualueensa työntekijöiden kanssa kuinka yrityksen strategia näkyy oman osaston tai ryhmän toiminnassa ja työskentelyssä.

Palkitsemisjärjestelmämme tukevat yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Kyseisen aiheen katsottiin liittyvän sekä johtamiseen ja työoloihin, eli Työkyky-talon neljänteen kerrokseen, että arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon, eli Työkyky-talon kolmanteen kerrokseen.

Peikko Finland Oy:n henkilöstön palkkojen rakentuminen uudistuu osittain syksyllä 2012. Työntekijöiden palkkauksen osalta suunnitelmassa on muuttaa palkkausta niin, että uutena palkkaan vaikuttavana osa-alueena tulee olemaan henkilökohtainen palkanosuus. Työtehtävistä tehdään myös työn vaativuuden arviointi. Näillä uudistuksilla yritys pyrkii samanpalkkaisuusperiaatteeseen: samasta työstä sama palkka. Vaativammasta tehtävästä ja paremmasta osaamisesta maksetaan myös näin ollen suurempaa palkkaa.

Toimihenkilöiden osalta aiemmin mainittu Mettova-projekti vaikuttaa myös palkan rakentumiseen. Mettovan yhteydessä toimihenkilöiden toimenkuvien vaativuus tarkastetaan ja lisäksi suoritetaan henkilön henkilökohtaisen palkanosuuden arviointi. Näillä toimenpiteillä pyritään siihen, että palkitseminen on oikeudenmukaista ja tukevat yhteisiä tavoitteita.

Annamme mahdollisuuksia urakehitykseen. Urakehitystä ja moniosaamista käsiteltiin Työkyky-talon toisen, eli osaamisen kerroksen yhteydessä.

Projektiryhmässä todettiin, että yrityksessä annetaan mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen ja urakehitykseen erilaisilla keinoilla. Esimerkiksi työnteki-

jöillä on mahdollisuus urakehitykseen muun muassa oppisopimuskoulutuksen kautta. Lisäksi kehityskeskusteluiden yhteydessä käydään läpi henkilön urakehitykseen liittyviä asioita, kuten koulutustarpeet.

Henkilöä, joka haluaa edetä urallaan, tuetaan ja kannustetaan urakehitykseen liittyvissä asioissa. Yrityksessä työskentelee henkilöitä, jotka ovat aloittaneet uransa yrityksessä työntekijätasolta ja edenneet vuosien varrella johtotehtäviin. Tällaiset konkreettiset esimerkit ovat todisteita siitä, että yrityksessä suhtaudutaan kannustavasti urakehitykseen.

Varmistamme kilpailukyvyn kannalta henkilöstön osaamisen. Osaamisen varmistamisen nähtiin olevan sekä johtamiseen että yksilön osaamiseen liittyvä asia. Näin ollen kyseinen aiheen katsottiin liittyvän Työkyky-talon toiseen (osaaminen) ja neljanteen (työolot ja johtaminen) kerrokseen.

Työntekijöiden osalta projektiryhmässä katsottiin, että osaamismatriisia tulisi päivittää ja sen käyttöä tehostaa. Projektiryhmässä sovittiin, että tuotantojohtajan johdolla edellä mainittuihin toimenpiteisiin ryhdytään syksyn aikana.

Kehitämme johtamista ja esimiestyötä. Johtamisen ja esimiestyön kehittämisen nähtiin liittyvän Työkyky-talon neljanteen, eli työolojen ja johtamisen kerrokseen. Johtamista ja esimiestyötä käsiteltiin projektiryhmässä runsaasti useaan eri otteeseen.

Kun projektiryhmä pohti kehittämiskohteita työolojen ja johtamisen kerrokseen, tärkeimmäksi aihekokonaisuudeksi nousi yksimielisesti johtaminen ja esimiestyö. Vastaavasti projektiryhmä näki myös, että projektiryhmän vaikutusmahdollisuudet johtamisen ja esimiestyön kehittämiseksi ovat heikot.

Henkilöstön edustajien näkökulmasta tasavertaista kohtelua ja rakentavan palautteen antamista tulisi kehittää, sillä se vaikuttaa suoraan henkilön työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. Henkilöstön edustajien kommentteja tukee myös Österbergin (2009, 113–115.) toteamus luvussa 2.1.1: esimiestyöskentely ja töiden johtaminen vaikuttaa olennaisesti työilmapiiriin. Esimiehen tehtävänä on antaa tarvittavat välineet työskentelyyn, luoda avoin työilmapiiri sekä kannustaa ja tukea

alaisiaan. Esimiestyöskentelyä pyritään kehittämään muun muassa syväjohtamisen koulutuksien avulla.

Projektiryhmässä nähtiin, että yrityksen tilaus-toimitusketjun johtamista tulisi kehittää. Tämä näkyy käytännön tasolla esimerkiksi siinä, että asiakkaille saatetaan luvata toimitusaikoja, jotka ovat tuotannon näkökulmasta mahdotonta toteuttaa esimerkiksi materiaalipuutteiden vuoksi. Osastojen välistä viestintää ja kommunikaatiota tulisi kehittää, jotta tilaus-toimitusketjun hallinta edistyisi. Projektiryhmä ehdotti, että toimitusketjuun osallistuvien osastojen avainhenkilöiden tulisi lisätä keskinäistä yhteistyötä ja luoda selkeät pelisäännöt toimitusketjun hallintaan ja johtamiseen liittyen.

Esimiesten koulutuksen tarpeellisuudesta oltiin yksimielisiä. Projektiryhmässä ehdotettiin, että kaikille yrityksen esimiehille järjestettäisiin koulutus, jotta käsiteltäisiin yleisiä työhön liittyviä asioita. Erityisesti lähiesimiesten työskentelyssä nähtiin olevan kehittämisen varaa muun muassa ihmisen yksilöllisen kohtaamisen ja alaisten tukemisen osalta. Näitä asioita käsiteltiin syyskuussa 2012 järjestetyssä esimiesten työsuhdekoulutuksessa.

Kun Työkyky-talon kaikki neljä kerrosta oltiin käsitelty projektiryhmässä, opinnäytetyöntekijä teki yhteenvedon ja esitteli, minkä Työkyky-talon kerroksen yhteydessä kukin henkilöstöstrategian tavoite oltiin käsitelty. Seuraavassa taulukossa on esitelty lyhyesti, kuinka henkilöstöstrategiassa esiin nousseita kehityskohteita käsiteltiin projektiryhmässä Työkyky-talon avulla.

HENKILÖSTÖSTRATEGIAN TAVOITTEET	KÄSITTELY TYÖKYKY-TALON AVULLA
Onnistumme rekrytoinneissa	Ei käsitelty
Teemme aktiivista yhteistyötä rakennus-alan oppilaitosten kanssa	Arvot, asenteet ja motivaatio-kerroksen yhteydessä. Yritys tarjoaa jatkuvasti esimerkiksi työharjoittelupaikkoja opiskelijoille.
Panostamme henkilöstön hyvinvointiin ja turvallisuuteen	Työolot ja johtaminen sekä terveys ja toimintakyky-kerrosten yhteydessä. Yrityksessä henkilöstön hyvinvointiin ja turvallisuuteen on panostettu runsaasti viimeisten vuosien aikana.
Henkilöstömme tietää mitä heiltä odotetaan	Työolot ja johtaminen-kerroksen yhteydessä. Vastuualueita tarkennetaan ja esimiesten palautteenantotaitoa parannetaan.
Henkilöstön suoritusta johdetaan tavoitteiden kautta	Työolot ja johtaminen sekä arvot, asenteet ja motivaatio-kerrosten yhteydessä. Yrityksen strategiaa selkeytetään osastotasoisiksi.
Palkitsemisjärjestelmämme tukevat yhteisten tavoitteiden saavuttamista	Työolot ja johtaminen sekä arvot, asenteet ja motivaatio-kerrosten yhteydessä. Sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden palkitsemisjärjestelmät uudistuivat syksyllä 2012.
Annamme mahdollisuuksia urakehitykseen	Osaamisen kerroksen yhteydessä. Henkilöstön urakehitystä tuetaan ja lisäkoulutusta tarjotaan tarvittaessa.
Varmistamme kilpailukyvyn kannalta henkilöstön osaamisen	Osaaminen sekä työolot ja johtaminen-kerrosten yhteydessä. Osaamismatriisit päivitettiin.
Kehitämme johtamista ja esimiestyötä	Työolot ja johtaminen kerroksen yhteydessä. Toimitusketjun johtamista tehostetaan ja esimiehiä koulutetaan.

Taulukko 4. Yhteenveto Peikko Finland Oy:n henkilöstöstrategian tavoitteista ja niiden käsittelystä Työkyky-talon avulla.

Kuten taulukosta 4 nähdään, suurin osa yrityksen henkilöstöstrategian tavoitteista liittyivät Työkyky-talon Työolot ja johtaminen kerrokseen. Terveys- ja toimintakyky-kerrokseen liittyviä henkilöstöstrategian tavoitteita oli vähiten. Ainoastaan rekrytoinneissa onnistumista ei käsitelty Työkyky-talon yhteydessä ollenkaan.

4.6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tulevaisuudessa yrityksen kannattaa jatkaa johtamisen ja esimiestyön kehittämistä. Erityisesti esimiesten työskentelyyn kannattaa kiinnittää enemmän huomiota ja tarjota heille tukea ja koulutusta työhönsä. Yrityksen on syytä muistaa, että esimiesten rooli on haastava: he työskentelevät yrityksen asettamien tavoitteiden ja henkilöstön resurssien leikkauspisteessä. Esimerkiksi jatkotutkimuksen avulla yritys voisi selvittää, millaiseksi esimiehet kokevat työskentelynsä Peikko Finland Oy:ssä.

Työkyky-talo henkilöstöstrategian tukena - projektin aikana projektiryhmässä löydettiin kehityskohteita, joita parantamalla Peikko Finland Oy voi edistää henkilöstönsä työkykyä. Esimiestyöskentelyssä ihmisen yksilölliseen kohtaamiseen tulisi tulevaisuudessa panostaa. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin selvittää, millaisilla menetelmillä esimiestyöskentelyä ja ihmisen yksilöllistä kohtaamista voitaisiin Peikko Finland Oy:ssä edistää.

Koska Työkyky-talo ei käsittele rekrytointia, on yrityksen syytä huolehtia rekrytointiprosessiensa kehittamisestä muiden menetelmien avulla. Esimerkiksi rekrytointikanavien huolellisen valinnan kautta voidaan varmistua siitä, että oikean tyyppiset ihmiset osaavat hakeutua yritykseen töihin. Tällaisia kanavia voivat olla esimerkiksi alan lehdet ulkomailla. Lisäksi erilaisten sosiaalisten median palveluiden hyödyntäminen rekrytoinneissa voisi olla hyvä vaihtoehto. Esimerkiksi LinkedIn-tyyppisten sosiaalisen median palveluiden avulla yritys voi tavoittaa potentiaalisia työntekijöitä niin Suomessa kuin ulkomailla.

Yrityksen henkilöstön hyvinvointi ja turvallisuus näyttävät olevan hyvällä tasolla. Alhainen sairauspoissaolotaso kertoo henkilöstön hyvästä fyysisestä sekä henkisestä hyvinvoinnista. Vaikka nämä asiat ovat tällä hetkellä kunnossa, tulee niiden

kehittämistä jatkaa edelleen. Hyvä työhyvinvointi ei ole sattumaa, vaan se rakentuu aina jostakin.

Työkyky-talon kaltaisia, eri henkilöstöryhmiä osallistavia työskentelytapojen lisäämistä kannattaisi harkita yrityksessä. Erityisesti strategiatyössä on hyvä huomioida ketkä osallistuvat strategiaprosessiin. Kuten Mantere ym. (2006, 9–11.) totesivat luvussa 2.2, voi strategian laatijan ja toteuttajan välille syntyä viestinnällinen kuilu. Se voitaisiin ehkäistä, jos sekä strategian laatija että toteuttaja pystyisivät työskentelemään yhteistyössä strategiaproessin aikana.

Kaiken kaikkiaan Työkyky-talo tarjoaa hyvän vaihtoehdon henkilöstöstrategian käsittelyyn. Työkyky-talon ja Työpaikka 2.0 tutkan käyttöä tulisi jatkaa aktiivisesti. Tämän järjestelmällisen menetelmän avulla yritys voi seurata, onko esimerkiksi esimiestyöskentelyn taso parantunut vai ei.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millainen menetelmä Työkyky-talo on yrityksen henkilöstöstrategian tavoitteiden tukemiseen. Teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstöstrategian sisältöä ja sen kehittämiseen tarkoitettua menetelmän ominaisuuksia. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös työ- ja toimintakykyä niin yksilön kuin yrityksen näkökulmasta. Lisäksi käsiteltiin Työkyky-talon rakentumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosuus toteutettiin tutkimalla alan kirjallisuutta.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys, millainen menetelmä Työkyky-talo on yrityksen henkilöstöstrategian tukemiseen, jakaantui kahteen alakysymykseen. Alakysymyksinä olivat ”mitä osa-alueita henkilöstöstrategia sisältää ja millaisia piirteitä henkilöstöstrategian tukemiseen käytettävällä menetelmällä tulisi olla” sekä ”miten työkyky-talon neljä eri kerrosta tukevat henkilöstöstrategiaa”. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia teoriasta sekä empiirisestä osiosta.

Teoriaosuudessa todettiin, että henkilöstöstrategia ja Työkyky-talo käsittelevät pitkälti samoja asioita: osaamista, palkitsemista ja motivointia, hyvinvointia ja johtamisen kehittämistä. Henkilöstöstrategiassa käsitellään lisäksi henkilöstön rekrytointia. Henkilöstöstrategiaa ja Työkyky-taloa vertailemalla todettiin myös, että suurin osa henkilöstöstrategian osa-alueista näyttäisi liittyvän Työkyky-talon neljanteen, eli työolot ja johtaminen-kerrokseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa huomattiin myös, että vaikka henkilöstöstrategia ja Työkyky-talo ovat aihealueiltaan pitkälti samankaltaisia, ovat niiden lähestymistavat hyvin erilaiset. Henkilöstöstrategia tarkastelee henkilöstöä ja ihmistä yrityksen näkökulmasta, kun taas Työkyky-talo rakentuu yksilön näkökulmasta.

Opinnäytetyön empiirisessä, eli case-osassa, tarkasteltiin kuinka Peikko Finland Oy:n henkilöstöstrategian tavoitteita pystytään käsittelemään Työkyky-talon avulla. Yrityksessä perustettiin kesällä 2012 projektiryhmä, johon kuului työnantajan ja henkilöstön edustajia. Projektiryhmä käsitteli asiaa Työpaikka-tutka 2.0 -menetelmän avulla, joka on vuorovaikutteinen tapa käsitellä Työkyky-talon osa-alueita ja niiden tärkeyttä yrityskohtaisesti. Opinnäytetyöntekijä osallistui projektiryhmän kokouksiin fasilitaattorin roolissa.

Työkyky-talo henkilöstöstrategian tukena - projektin aikana projektiryhmä käsittelee Työkyky-talon kaikki neljä kerrosta. Dialogin aikana opinnäytetyöntekijä tutki havainnoimalla, nousevatko henkilöstöstrategian tavoitteet esille ja minkä Työkyky-talon kerroksen yhteydessä niitä käsitellään. Kokouksista laadittiin muistiot, joita käytettiin havainnointiaineistona opinnäytetyössä. Tätä kautta opinnäytetyöntekijä pyrki luomaan käsityksen siitä, onko Työkyky-talo toimiva menetelmä henkilöstöstrategian tavoitteiden tukemiseen.

Suurin osa Peikko Finland Oy:n henkilöstöstrategian tavoitteista käsiteltiin Työkyky-talon neljännen, eli työolot ja johtaminen-kerroksen yhteydessä. Tämä tukee teoriaosuudessa tehtyä huomiota siitä, että henkilöstöstrategian osa-alueista suurin osa voidaan sisällöllisesti sijoittaa Työkyky-talon neljänteen kerrokseen. Sen sijaan Työkyky-talon ensimmäistä, eli terveys- ja toimintakyky-kerrokseen ei liittynyt kuin yksi henkilöstöstrategian tavoitteista.

Case-yrityksessä henkilöstön hyvinvointiin ja turvallisuuteen on panostettu viimeisten vuosien aikana, ja se näkyy koko yrityksen tasolla. Sairauspoissaolot ovat vähentyneet huomattavasti, samoin myös työtapaturmat. Yrityksen haasteet näyttäisivät olevan esimiestyön kehittämisessä ja siinä ihmisen yksilöllisessä kohtaamisessa. Lisäksi yrityksen tulisi jatkossa kehittää sisäisen tiedotuksen prosessia. Yrityksessä on panostettu henkilöstön kouluttamiseen niin sisäisillä kuin ulkoisilla koulutusmenetelmillä. Yritys on selvästi tiedostanut omat haastealueensa ja pyrkii kehittämään niitä jatkossa parempaan suuntaan.

Henkilöstöstrategian tavoitteista 8/9 käsiteltiin Työkyky-talon kerrosten avulla. Käsittelemättä jääneet aiheet liittyivät rekrytointiin ja tulevaisuuden työvoiman hankkimiseen. Työkyky-talo ei käsittele rekrytointeja teoriatasolla, eikä sitä käsitelty myöskään case- osuudessa. Tämä selittyy sillä, että rekrytointi liittyy puhtaasti vain yrityksen näkökulmasta tarkasteltaviin seikkoihin, muttei yksilöön itseensä. Koska tulevaisuudessa työvoimapula näyttää todennäköiseltä uhkalta yrityksille (Sihto, 2008), olisi yritysten kehittää rekrytointiprosessejaan tarvittavan osaamisen turvaamiseksi. Rekrytointiprosessien kehittämistä tarvitaan erityisesti myös Peikko Finland Oy:n liiketoimintastrategian kasvuhakuisuuden vuoksi.

Työkyky-talo ei siis tarjoa aukotonta menetelmää yrityksen henkilöstöstrategian tavoitteiden tukemiseen.

Koska henkilöstöstrategia on erilainen jokaisella yrityksellä, on vaikeaa todeta yleisellä tasolla, kuinka kattavasti Työkyky-talo tukee henkilöstöstrategiaa.

Opinnäytetyön arvioinnissa käsitellään teoriaosuuden lähteiden luotettavuutta ja ajankohtaisuutta, case-osuuden toteutumista sekä tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi selvitetään, kuinka opinnäytetyölle asetetuissa tavoitteissa onnistuttiin niin toimeksiantajan kuin opinnäytetyöntekijän näkökulmasta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstöstrategiaa, työkykyä sekä Työkyky-talon rakentumista. Teoriaosuudessa tutustuttiin alan kotimaiseen sekä ulkomaiseen kirjallisuuteen sekä ajankohtaisiin tutkimuksiin. Opinnäytetyöntekijä pyrki käyttämään teoriaosuudessa monipuolisesti luotettavia ja mahdollisimman tuoreita lähteitä.

Havainnointitutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Havainnoitava joukko koostui seitsemästä henkilöstä, jotka koostuivat työnantajan ja henkilöstön edustajista. Tutkimusaineisto on käsitelty luottamuksellisesti eikä mitään esiin tulleita tietoja olla muutettu. Projektiryhmän jäsenille kerrottiin heti projektin alussa, että aiheesta tehdään opinnäytetyö.

Havainnointitutkimuksessa havainnoijan rooli voi olla aktiivinen tai passiivinen. Tässä opinnäytetyössä opinnäytetyöntekijän rooli oli aktiivinen, sillä hän toimi projektissa fasilitaattorin roolissa. Rooliin kuului kokousten johtaminen ja dialogin luominen, mutta itse käsiteltäviin asioihin opinnäytetyöntekijä ei ottanut kantaa. Opinnäytetyöntekijän päätehtävänä oli tutkia, kuinka henkilöstöstrategian kehityskohteita käsitellään Työkyky-talon kerrosten yhteydessä. Koska opinnäytetyöntekijän rooliin ei kuulunut kannanotto kokouksissa käsiteltäviin asioihin, pysyi opinnäytetyöntekijän asenne objektiivisena koko projektin ajan.

Projektiryhmän kokouksista pyrittiin luomaan mahdollisimman rauhallisia ja ilmapiihirtään avoimia. Opinnäytetyöntekijä oli kaikille projektiryhmän jäsenille entuudestaan tuttu työharjoittelun kautta, joten luottamusta oli pystytty luomaan jo ennakoon. Osa projektiryhmän jäsenistä saattoi olla hieman varovaisia puheen-

vuoroissaan, sillä osa projektiryhmän jäsenistä kuului myös yrityksen johtoryhmään. Vaikka projektiryhmässä sovittiin, ettei titteleillä ole merkitystä projektissa, on mahdollista, etteivät kaikki jäsenet uskaltaneet tuoda esille rehellisiä mielipiteitään. Myös erilaiset luonteenpiirteet saattoivat vaikuttaa projektiin: ulospäin suuntautuneet henkilöt käyttivät enemmän puheenvuoroja kuin hiljaisemmat henkilöt. Fasilitaattori pyrki luomaan tasapuolista keskustelua ja jakamaan puheenvuoroja tasaisesti.

Projektiryhmään kuului sekä työnantajan että henkilöstön edustajia. Kuten luvuissa 3.1 ja 3.2 kuvattiin, työkykyä ja työhyvinvointia voidaan käsitellä eri näkökulmista. Tämä heijastui osittain myös projektiryhmän työskentelyyn. Työnantajan edustajat lähestyivät käsiteltäviä asioita usein laajalla, koko yrityksen kattavalla näkökannalla. Henkilöstön edustajat puolestaan lähestyivät käsiteltäviä asioita usein konkreettisemmalla ja yksityiskohtaisemmalla tasolla. Koska henkilöt lähestyivät käsiteltäviä asioita eri näkökulmista ja eri laajuudella, on haastavaa sanoa, kohtasivatko projektiryhmän henkilöiden ymmärryksen tasot täydellisesti keskenään projektin aikana.

Opinnäytetyön avulla selvitettiin, millainen menetelmä Työkyky-talo on yrityksen henkilöstöstrategian tukena. Case-yrityksen kohdalla Työkyky-talon todettiin olevan melko kokoisvaltainen ja luotettava tuki yrityksen henkilöstöstrategian tavoitteiden saavuttamiseksi rekrytointeja ja tulevaisuuden työvoiman turvaamista lukuun ottamatta. Lisäarvoa opinnäytetyöllä saatiin myös löytämällä kehityskohteita, joita parantamalla yrityksen henkilöstön työkykyä voidaan kehittää. Näiden perusteiden nojalla voidaan todeta, että tämä opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet niin toimeksiantajan kuin opinnäytetyöntekijän näkökulmasta.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Juva: WSOY

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Tammerprint Oy

Armstrong, M. 2001. Human Resource Management Practice. Kogan Page, USA

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Eteläpelto, A., Collin, K., Saarinen, J.(toim.) 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: Hakapaino Oy

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2011. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita., osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Helsinki: Talentum

Hyvä työ – pidempi työura. 2012. Tiina Hartikainen (toim.) Tampere: Tammerprint Oy

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavarantasarja n:o 51. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö-organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy

- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2002. Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. 3. muuttam. painos, Helsinki, Edita.
- Levering, R. & Erb, M. 2011. Emerging trends in people management. Swiss Business 2/2011.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.). 2010. Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Myllyoja, N. 2012. Oppia 365 päivää vuodessa. Talouselämä 23/2012, 64
- Mäkelin, M. & Vepsäläinen, A.P.J. 1995. Kilpailu kyvykkyydellä: teknologia-, tuotanto- ja markkinointistrategiat. 2. uudistettu painos, Espoo, HM&V Research
- Nissinen, N. 2004. Syväjohtaminen. Talentum Media Oy
- Nissinen, N., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Nykänen, M. 2012. Suomi menestyy osaamisella. Visio 2/2012, 19.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WSOY
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOYpro
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro Oy
- Turunen, J. 2012. Tukeeko yliopistouudistus innovointia? Visio 2/2012, 14.
- Tutut tärkeitä rekrytoinnissa. Talouselämä 23/2012, 62.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisen huipulle. Helsinki: Talentum

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino

Elektroniset lähteet

Baptiste, N. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. Management Decision [viitattu 16.6.2012]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com/business/docview/212068582/1375AACEF7F53BF78B5/1?accountid=16407>

Dellve, L., Skagert, K. & Vilhelmsson, R. 2007. Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance. European Journal of Public Health Vol 17 [viitattu 14.6.2012]. Saatavissa:

<http://eurpub.oxfordjournals.org/content/17/5/471.full.pdf+html>

EUR-Lex 2003. Komission suositus, annettu 6 päivänä toukokuuta 2003, mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä [viitattu 18.7.2012]. Saatavissa: [http://eur-](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:FI:NOT)

[lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:FI:NOT](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:FI:NOT)

Euroopan komissio 2012. Teollisuudenalojen yleiskatsaus [viitattu 19.6.2012].

Saatavissa: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/index_fi.htm

Excenta Oy 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011 [viitattu 6.6.2012]. Saatavissa:

http://www.excenta.fi/assets/news/Excenta_Strategisen_hyvinvoinnin_tila_Suomessa_2011_tutkimus.pdf

IBM 2012. Global IBM CEO Study [viitattu 5.6.2012]. Saatavissa: <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/ceostudy2012/>

Manka, M., Kaikkonen, M. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos [viitattu 16.6.2012]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Notkola, V. 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa [viitattu 16.6.2012]. Saatavissa: <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/ajankohtaista/Eisattumaa.pdf>

Sihto, M. 2008. Suurten ikäluokkien jälkeiset työmarkkinat [viitattu 13.9.2012]. Saatavissa: http://www.ammattinetti.fi/web/guest/artikkelit;jsessionid=3F53F8F65D68BA0545CE7FBFBA296395?p_p_id=akysearchartikkeli_INSTANCE_7uDB&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_akysearchartikkeli_INSTANCE_7uDB_command=browse&_akysearchartikkeli_INSTANCE_7uDB_detailView=true&_akysearchartikkeli_INSTANCE_7uDB_indexId=26

Taloussanomat 2007. Yritysjohtajat huolestuivat työmotivaatiosta [viitattu 5.6.2012]. Saatavissa: http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2007/01/25/yritysjohtajat-huolestuivat-tyomotivaatiosta/20071904/12?ref=lk_ts_dt_1

Teknologiateollisuus. Kone- ja metalliteollisuus [viitattu 19.6.2012]. Saatavissa: <http://new.teknologiateollisuus.fi/fi/toimialat/kone--ja-metallituoteteollisuus.html>

Tilastokeskus 2010. Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin [viitattu 19.6.2012]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_kat_001_fi.html

TTK 2011. Työturvallisuuden taloudelliset vaikutukset ja tunnuslukuja [viitattu 2.6.2012]. Saatavissa: http://www.ttk.fi/tyosuojelu_tyopaikalla/tyosuojelun_taloudelliset_vaikutukset_ja_tunnuslukuja

Työterveyslaitos 2010. Työkyky-talo [viitattu 18.6.2012]. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoura/ikavoimaa_tyohon/Sivut/tyokykytalo.aspx

Työterveyslaitos 2011. Työhyvinvointi [viitattu 12.6.2012]. Saatavissa:
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos 2012a. Sairauspoissaolot [viitattu 9.6.2012]. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/sairauspoissaolo/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2012b. Johtamisverkosto. Palvelut ja työkalut [viitattu 27.6.2012]. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/palvelut_ja_tyokalut/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2012c. Mitä on työkyky? [viitattu 6.9.2012]. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx

Valtiokonttori 2009. Strategia ja hyvinvointi [viitattu 14.6.2012]. Saatavissa:
<http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=72565&GUID=%7BE3247B26-F20A-40C5-AF55-55A7CA91DAF3%7D>

Ylikoski, M. Tuottavuus edellyttää hyvinvointia työssä. Helsingin Sanomat 23.12.2007 [viitattu 16.6.2012]. Saatavissa: <https://www.hs.fi/yritykset/sanoma-arkisto/artikkeli.do?id=HS20071223SI1VS07rqb&hakusanat=Ty%C3%B6hyvinvointi+strategia&pvm=&alkaen=&loppuen=&lehti=kaikki&sivu=2&tulokset=35&lyhenne=HS&artikkeli=19&haku=HITE>

Ylöstalo, P. 2005. Työolobarometri, lokakuu 2005 [viitattu 19.7.2012]. Saatavissa:
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt311.pdf

Suulliset lähteet

Lähteenmäki, M. Henkilöstöpäällikkö. Peikko Finland Oy. Haastattelu 19.7.2012

Työkyky-talo henkilöstöstrategian tukena-projektiryhmä. Peikko Finland Oy.
Työryhmän kokoukset 26.6.2012, 29.6.2012, 30.8.2012, 28.9.2012, 2.10.2012